



Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen: Palvelumuotoilun työpaja Pohjolan Liiken- teelle

Paulina Wilen & Essi Paltamaa

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen: Palvelumuotoilun työpaja Pohjolan Liikenteelle

Paulina Wilen
Essi Paltamaa
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Paulina Wilen, Essi Paltamaa

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen: Palvelumuotoilun työpaja Pohjolan Liikenteelle

Vuosi

2020

Sivumäärä

51

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli järjestää tiivis palvelumuotoilun työpaja toimeksiantajan Pohjolan Liikenteen Länsi-Uudenmaan alueen asiakkaille. Työpajan tavoitteena oli kehittää alueen lippupalveluista asiakaslähtöisempiä, jotta ne palvelisivat alueen asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Työpajassa käytettyjen palvelumuotoilun prosessien avulla osallistujat pääsivät mukaan vaikuttamaan Pohjolan Liikenteen palveluiden kehittämiseen sekä uusien palveluiden innovointiin. Toiminnallinen osuus muodostui neljä päivää kestäneestä palvelumuotoilun työpajasta, joka toteutettiin Lohjan Laurean tiloissa. Opinnäytetyön tekijät toimivat itse työpajan fasilitaattoreina. Työpajaan osallistui kahdeksan henkilöä Länsi-Uudeltamaalta. Palvelumuotoilun yhteiskehittäminen valittiin työtavaksi parantamaan palvelukehittämisen onnistumista ja tuomaan perspektiiviä käyttäjien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu palvelumuotoilun, asiakaskokemuksen, fasilitoinnin sekä palvelumuotoilun työpajan suunnittelun ja toteuttamisen ympärille. Tietoperustassa on käytetty lähteinä suomalaisia sekä kansainvälisiä teoksia, julkaisuja, palvelumuotoilun käsikirjoja sekä asiantuntijahaastattelua. Tietoperusta kuvaa, miksi erinomainen asiakaskokemus on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, miten palvelumuotoilun avulla voidaan luoda asiakaslähtöisiä palveluita sekä mitä tulisi ottaa huomioon palvelumuotoilun työpajaa järjestäessä.

Opinnäytetyön ja työpajan tuotoksena syntyi kaksi eri palveluratkaisua. Ensimmäinen innovoitu palveluratkaisu oli reaaliaikainen näkymä bussiliikenteen aikatauluista Pohjolan Liikenteen nettisivuille sekä avattavaksi karttanäkymään. Toinen palveluratkaisu oli sovelluksella toimiva kanta-asiakkuusjärjestelmä, jonka avulla olisi mahdollista ostaa lippuja, seurata busiliikennettä reaaliaikaisesti sekä kerätä ja käyttää bonuksia. Ensisijaisena tavoitteena kummallakin palveluratkaisulla oli helpottaa käyttäjän arkea sekä synnyttää pitkäaikaista asiakasuskollisuutta.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, asiakaskokemus, yhteiskehittäminen, fasilitointi, muotoiluajattelu

Paulina Wilen, Essi Paltamaa

Customer-driven service development: A service design workshop for Pohjolan Liikenne

Year 2020

Pages

51

The main purpose of this functional thesis was to organize a service design sprint workshop for the customers and service users of Pohjolan Liikenne in Western Uusimaa. The primary goal of the workshop was to innovate and improve the ticket services to serve customer needs in a more customer-oriented way. By using the tools and methods of service design, the participants were able to contribute their views and ideas into the development of the ticket services. The functional part of the thesis consisted of a four-day service design sprint. The workshop was carried out at the premises of Laurea Lohja campus.

The authors of this thesis took the roles of facilitators during the workshop and eight people all from the Western Uusimaa municipality attended as workshop participants. Co-creation of service design was chosen as the working method to improve the success of service development and to bring insights from the users' perspectives.

The theoretical framework of the thesis and the subsequent design of the workshop were built around service design, facilitation, customer experience and implementation of a service design workshop. The theoretical part of this thesis was written based on sources from Finnish and international publications, service design manuals and also an expert interview. The theoretical contribution section describes why an excellent customer experience is an important factor for service providers to contribute into their business development.

Two different service solutions were created at the workshop. The first innovative service solution was to have a real-time view of bus timetables as a map view which could be found through the Pohjolan Liikenne website. The other service solution was to develop an application for a loyalty program through which customers could purchase their tickets, follow Pohjolan Liikenne bus traffic in real-time and to gather and use bonuses through a bonus system. The primary goal with both innovations was to ease the user's daily life as a customer and generate long-term customer loyalty.

Keywords: Service design, Co-creation, Facilitating, Workshop, Design thinking

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet	8
2	Pohjolan Liikenne	9
3	Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys palveluiden kehittämisessä	10
4	Palvelumuotoilu	12
4.1	Muotoiluajattelu.....	13
4.2	Yhteiskehittäminen	14
4.3	Työpajatyöskentely	15
5	Fasilitointi.....	15
5.1	Fasilitaattorin rooli	16
5.2	Fasilitoinnin työkaluja.....	17
5.2.1	Jäänmurtajat.....	17
5.2.2	Ajankäytön ohjaaminen	18
5.2.3	Kysymysten esittäminen.....	18
6	Palvelumuotoilu käytännössä	19
6.1	Palvelumuotoiluprosessin aloitus tilanteen tutkimisella	19
6.2	Käyttäjäpersoonien luominen	20
6.3	Ideointi	21
6.3.1	Mitä jos?	22
6.3.2	Miten voisimme?	22
6.3.3	6-3-5- pikaideointi.....	23
6.4	Luonnostelu	24
6.4.1	Crazy 8's.....	24
6.4.2	Decision matrix	24
6.4.3	Tarinataulu	25
6.4.4	Value Proposition Canvas.....	25
6.5	Testaus ja prototyyppi	26
6.6	Idean myyminen.....	27
7	Toteutus	27
7.1	Valmistelut ennen työpajaa	29
7.2	Työpajan ensimmäinen päivä 16.12.2019.....	30
7.3	Työpajan toinen päivä 17.12.2019.....	34
7.4	Työpajan kolmas päivä 18.12.2019	36
7.5	Työpajan neljäs päivä 19.12.2020	38
8	Kehitysehdotukset.....	39

9	Johtopäätökset	40
10	Ammatillisen kehittymisen arviointi	41
	Lähteet	42
	Kuvat	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Asiakaslähtöisyys sekä erinomainen asiakaskokemus ovat nykyaikaiselle, kilpailukykyiselle yritykselle elinehtoja. Niiden avulla yrityksen brändistä tulee tunnistettava ja palveluista haluttuja asiakkaiden keskuudessa. Kuitenkin yritykset näkevät usein järkevänä pitää asiakkaat turvallisesti etäällä palveluita kehitettäessä. Asiakkaan tarpeita ja asiakastyytyvääisyyttä pyritään ymmärtämään perinteisin keinoin, kuten toteuttamalla asiakaskyselyitä tai järjestämällä asiakastapaamisia. Näiden avulla ei kuitenkaan saada selville asiakkaan syvimpiä toiveita ja tarpeita. Tarpeita, joita asiakas ei välttämättä itsekään osaa tuoda esille. Niiden selvittämiseen tarvitaan toisenlaisia keinoja. Loogisinta olisi ottaa asiakkaat mukaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja osallistaa heitä jo hyvin aikaisessa vaiheessa. (Keränen 2019, 8-9.)

Opinnäytetyö käynnistyi Pohjolan Liikenteen halusta kuulla Länsi-Uudenmaan alueen asiakkaitaan sekä potentiaalisia asiakkaita koskien yrityksen tarjoamien palveluiden toimivuutta alueella. Yritys halusi antaa alueen asukkaille mahdollisuuden osallistua bussipalveluiden kehittämiseen, sillä joukkoliikenteen toimivuudessa on ollut alueella puutteita, ja alueen palveluntarjoajia on kritisoitu laajalti.

Yhteiskehittäminen valittiin työskentelymuodoksi, jotta saataisiin mahdollisimman kurannttia tietoa sekä kehitysehdotuksia suoraan palvelun käyttäjiltä sekä potentiaalisilta käyttäjiltä, eli Pohjolan Liikenteen asiakkailta ja mahdollisilta asiakkailta. Näin ollen oli tärkeää, että osallistujat asuivat Pohjolan Liikenteen aluelippujen toiminta-alueella. Yhteiskehittäminen toteuttamismuotona sopi Pohjolan Liikenteen arvoihin, jotka ovat asiakas toiminnan lähtökohana, turvallisuus ja vastuullisuus, yhdessä menestyminen ja tavoitteellisuus sekä uudistuminen (Laatulupaus 2017). Pohjolan Liikenne toivoi myös, että paljon käytettyjen asiakaskyselyiden sijaan tutkimus toteutettaisiin toisella tavalla.

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osassa, luvuissa 3-6 on esitelty teoria, jonka pohjalta opinnäytetyön toiminnallinen osuus, palvelumuotoilun yhteiskehittämisen työpaja, toteutettiin. Tietoperustan teemat käsittelevät asiakaslähtöisyyttä, palvelumuotoilua, sekä fasilitointia. Palvelumuotoilu käytännössä- luvussa käydään läpi ne menetelmät, joita opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa käytettiin. Fasilitointi- luvun teoria auttoi opinnäytetyön tekijöitä valmistautumaan fasilitoimaan toiminnallisen osuuden työpajaa. Opinnäytetyön toinen osio keskittyy toiminnallisen osuuden toteutukseen, tuloksiin sekä johdopäätöksiin.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen keinoin saada kehitysehdotuksia ja ideoita Pohjolan Liikenteen uusien digitaalisten aluelippujen käytettävyyden parantamiseksi. Ideoita ja ehdotuksia ei kuitenkaan rajattu ainoastaan lippujen käytettävyyteen, sillä kaikki ajankohtainen käyttäjätieto Länsi-Uudenmaan alueelta oli Pohjolan Liikenteen toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää. Opinnäytetyön tekijät toimivat itse palvelumuotoilun työpajan fasilitaattoreina.

Pohjolan Liikenne otti käyttöön Länsi-Uudenmaan alueella uudet digitaaliset alueliput syyskuun 2019 lopulla palvellakseen alueen asukkaita paremmin. Lippuja on kolme erilaista: Länkkäri, Lohjalainen ja Vihtiläinen. Aluelipulla asiakas voi matkustaa rajattomasti valitsemallaan alueella. Länkkäri kattaa matkat koko Länsi-Uudellamaalla ja aina Helsinkiin asti. Lohjalaisella asiakas pystyy matkustamaan rajattoman määrän Pohjolan Liikenteen vuoroilla Lohjan kunnan alueella. Vihtiläinen toimii Vihdin kunnan sisällä sekä Vihti-Helsinki- reitillä.

Opinnäytetyössä keskityttiin ensisijaisesti nykyisiin, jo olemassa oleviin Pohjolan Liikenteen aluelippuasiakkaisiin, kun lähdettiin kehittämään palveluratkaisuja. Siksi oli tärkeää, että myös työpajan osallistujat asuivat aluelippujen toiminta-alueella. Työpajaan osallistui viisi henkilöä eri puolilta Länsi-Uusimaata. Osallistujien iät vaihtelivat n. 30-vuotiaasta eläkeikäiseen.

1.2 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on koko organisaation toimintaa määrittelevä strategia, jossa yritys tarkastelee palvelua tai tuotetta asiakkaan näkökulmasta, ja toimii näiden tietojen pohjalta arjessaan. Se on lähestymistapa, jossa kaiken yritystoiminnan ja kehittämisen keskiössä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet. Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja hänelle annetaan valta vaikuttaa myös yrityksen palvelutuotantoon. Asiakaslähtöisyys edellyttää asiakkaan ottamista kumppaniksi, kun suunnitellaan palveluja. (Rintamäki & Tienhaara 2014, 86.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on menetelmä uusien tai olemassa olevien tuotteiden sekä palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilulla lähestytään palveluiden suunnittelua tavalla, jossa otetaan erityisesti huomioon asiakkaan sekä toimeksiantajan liiketoiminnan tarpeet. Palvelumuotoilussa keskitytään luovaan sekä asiakaskeskeiseen palveluiden kehittämiseen ja innovointiin. Organisaatiot voivat saavuttaa palvelumuotoilun yhteiskehittämisen menetelmillä todellista ymmärrystä omista palveluistaan, jotka sitouttavat sekä palvelunkehittäjät että palvelunkäyttäjät.

Palvelumuotoilun avulla tähdätään toimiviin ja laadukkaisiin palvelukokemuksiin. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 19-20.)

Fasilitointi

Sana fasilitointi tulee latinankielisestä sanasta facil, helppo. Fasilitoinnin tarkoitus on helpottaa ryhmien työskentelyä sekä löytää työskentelytapa, jonka avulla ryhmä pystyy työskentelemään rakentavasti. Se on ryhmäprosessien ohjaamista neutraalilla tavalla, puuttumatta lopullisen ratkaisun kehittämiseen tai sen sisältöön. (Kantojärvi, 2017, 8-11.) Fasilitointia voidaan käyttää monissa eri tilanteissa, kuten esimerkiksi strategian luomisessa ja jalkauttamisessa, workshoppien ohjaamisessa, konfliktien selvittämisessä tai palveluiden kehittämisessä.

2 Pohjolan Liikenne

Pohjolan Liikenne on vuonna 1949 perustettu VR- yhtymään kuuluva bussipalveluja tarjoava yritys. Pohjolan Liikenne on laajentunut viimeisen 20 vuoden ajan yritysostojen avulla niin, että sen toiminnan painopiste on tällä hetkellä Etelä-Suomessa. Länsi-Uudellamaalla Pohjolan Liikenne on toiminut vuodesta 1995, sen ostettua Lohjan Liikenteenä tunnetun toimijan. (Yleisesittely 2019.) Juuret yrityksellä on kuitenkin ulkomaankaupan kuljetuksissa Rovaniemen rautatieaseman ja Petsamossa sijainneen Liinahamarin sataman välillä. Yritys tunnettiin silloin Oy Pohjolan Liikenne Ab:na ja se hoiti ulkomaan kuljetuksia maateitse Etelä- ja Länsi-Suomen satamien ollessa suljettuina toisen maailman sodan toimenpiteiden vuoksi. (Historia 2020.)

Pohjolan Liikenteen palveluja ovat muun muassa lähiliikenne, maaseutuliikenne, paikallisliikenne sekä Finnair CityBus- palvelu. Pohjolan Liikenteen tunnetuin partneri on Pääkaupunkiseudulla toimiva HSL, ja Pohjolan Liikenne vastaakin n. 27% HSL-alueen bussiliikenteestä. (Tietoa meistä 2020.) Kaupunkiliikennettä Pohjolan Liikenne hoitaa Kotkassa, Kuopiossa ja Imatralla. Yritys työllistää n. 1250 henkeä ja sen kalustossa on 570 linja-autoa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli n. 95 miljoonaa euroa. Matkustajia Pohjolan Liikenteen linjoilla oli 35,5 miljoonaa vuoden 2018 aikana. Kasvua Pohjolan Liikenne hakee yritysostoin erityisesti pääkaupunkiseudun ja Uudenmaan alueelta, mutta myös kaupunkiliikenteessä suurissa ja keskikokoisissa kaupungeissa. (Yleisesittely 2019.) Kuvassa 1. Pohjolan Liikenteen avainlukuja.



Kuva 1: Pohjolan Liikenteen avainlukuja

Palvelulupauksen keskiössä Pohjolan Liikenteellä on asiakas: ”Pohjolan Liikenne palvelee asiakkaitaan positiivisella asenteella ja kokemuksella. Lähelle ja kauas. Varmasti.” Pohjolan Liikenne pyrkii olemaan myös tietoinen toimintaympäristöstään ja muuttuvasta maailmasta. Uudistuminen on yksi Pohjolan Liikenteen arvoista, ja ilmastonmuutos, sekä kaupungistuminen mainitaan yrityksen palvelulupauksessa. Vuonna 2019 Pohjolan Liikenne otti käyttöön 30 sähköbussia, ollen ensimmäinen sähköbussitoimija Suomessa. Uudet sähköbussit liikennöivät vilkkailla reiteillä Espoon Leppävaarassa sekä Keravalla. Uusien bussien avulla hiilidioksidipäästöjä syntyy 5 miljoonaa kiloa vähemmän vuodessa. (Yleisesittely 2019.)

Ympäristöasiat sekä edelläkävijyys näkyvät Pohjolan Liikenteen arjessa ja yritys hakeekin aktiivisesti arvojaan tukevia yhteistyökumppaneita. Tammikuussa 2020 yritys kannusti sekä työntekijöitään että asiakkaitaan osallistumaan Vegaanihaasteeseen, www.vegaanihaaste.fi. Vegaanihaaste- koodia käyttämällä asiakkaat saivat etuja Pohjolan Liikenteen verkkosivuilla sekä verkkokaupassa. Pohjolan Liikenne jakoi myös esimerkiksi vinkkejä kuljettajilleen kasviseväiden valmistamiseen. (Pohjolan Liikenne, 2020.)

3 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys palveluiden kehittämisessä

Asiakaslähtöisyys edellyttää yrityksiltä paljon, mutta antaa takaisin vielä enemmän. Se edellyttää ymmärrystä siitä, millaisia yrityksen asiakkaat ovat ja mitä he haluavat. Asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen tulee selvittää ja tutkia asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Se myös toteuttaa palveluita, tuotteita ja ratkaisuja tutkimustensa tulosten perusteella. Asiakaslähtöi-

syys on palveluiden räätälöintiä kullekin asiakkaalle asiakasymmärryksen kautta. Pelkkä palvelumuotoilun hyödyntäminen ei takaa, että yritys pystyy toteuttamaan erinomaisia, asiakkaan kannalta arvoa tuottavia palveluita, vaan koko yrityksen tulee toimia asiakaslähtöisesti. Yrityksen kulttuurin, arvojen, rakenteiden, toimintamallien sekä asenteiden tulee myös perustua asiakkaan tarpeiden ympärille. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 166-168.)

Asiakaskokemus on aina yksittäisen ihmisen tekemien useampien samanaikaisten tulkintojen summa. Se ei rajoitu yrityksen palvelun tai tuotteen käyttämiseen. (Watkinson 2013, 16) Se on kokemus, johon vaikuttavat vahvasti kokijan sen hetkinen tunnetila sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskokemus muodostuu kaikista kosketuspisteistä, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa ollut. Tämän vuoksi asiakaskokemus on aina yksilöllinen asia, johon ei yritys omilla teoillaan myöskään täysin voi vaikuttaa. Yritys voi kuitenkin omalla toiminnallaan pyrkiä parempaan asiakaskokemukseen, sillä siihen vaikuttaa kaikki mitä yritys on ja mitä se tekee. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Yrityksen tulee pystyä vastaamaan asiakkailleen antamaan palvelulupaukseen sekä mielikuvaan, joka asiakkaille on muodostunut yrityksen brändistä. Asiakaskokemuksen ja brändin tulisi olla linjassa, eikä brändi ole nykyisin vain jotakin, jonka yrityksen markkinointiosasto määrittelee. Brändi tulisi suunnitella asiakaslähtöisesti yrityksen asiakaskokemukset ja asiakaskohtaukset edellä, jotta se olisi kilpailukykyinen. (Gerdt & Korkiakoski, 2016.)

Ennen internetiä ja digitalisaatiota asiakkaalla oli vain muutama kanava, joiden avulla kommunikoida yrityksen tai brändin kanssa. Vuorovaikutukselle ei ollut juurikaan mahdollisuuksia. Asiakkaan oli mahdollista vierailla yrityksessä, soittaa yrityksen asiakaspalveluun tai lähettää yrityksen osoitteeseen postia tai faksia. Nykyään asiakkailla on lukuisia erilaisia mahdollisuuksia kommunikoida eri brändien kanssa. Yritysten omien verkkosivujen ja sähköpostiosoitteiden lisäksi on yrityksen käyttämät sosiaalisen median kanavat, kuten Twitter, Instagram, LinkedIn, TikTok, YouTube jne. Shep Hykenin mukaan asiakkailla on kuitenkin edelleen samat tarpeet ja toiveet, kuin aina ennenkin; että heistä pidetään huolta. Yrityksen tulee olla asiakkaalle läsnä hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi viestintäkanavasta riippumatta. (Hyken, 2018.)

On tärkeää erottaa asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus ja asiakaspalvelu toisistaan, vaikka näihin viitataan usein samassa lauseessa. Asiakaskokemus mielletään usein jonkinlaiseksi asiakaspalvelun kehittämiseksi, vaikka kyseessä on kokonaisvaltaisemmin yrityksen kaikkia osa-alueita tarkasteleva ajattelutapa. Asiakaspalvelun koetaan vaikuttavan eniten asiakaskokemukseen. Näkymättömät tukitoiminnot, kuten järjestelmien toimiminen, vaikuttaa kuitenkin suuresti siihen, kuinka hyvin asiakaspalvelija pystyy tekemään työnsä kohdatessaan asiakkaan. Asiakaskokemus on näin ollen kaikkien niiden kokemusten summa, joita asiakkaalla on palvelua tai tuotetta tarjoavan yrityksen kanssa. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 68.) Asiakas

kokee yrityksen kokonaisuutena ja hän haluaa, että kokonaisuus toimii. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 39)

Palveluntuottaminen kokemuksen luomisen kautta on nykypäivää. Hyvällä asiakaskokemuksella pyritään differoimaan yrityksen palveluja muiden samankaltaisten yritysten tarjonnasta. Näin saadaan kilpailuetua omalle yritykselle. Kun yritys luo ensisijaisesti uniikkeja kokemuksia, ei myöskään hintakilpailu vaikuta välttämättä negatiivisesti yrityksen tarjoaman palvelun kysyntään. On kyetty luomaan aidosti asiakasta kiinnostava palvelu, jossa eri palvelupisteet toimivat. (Löytänä & Korteso 2011, 56.)

Organisaatioiden sisällä palveluita suunnitellessa pyritään keskittymään asiakkaisiin, mutta asiakkaan ymmärtämisen ja kuulemisen sijaan heistä tehdään usein oletuksia ja käytetään erilaisia mielikuvia. Ongelmana on, että esimerkiksi asiakaskyselyistä saatu tieto on tyypillisesti hyvin yleistävää ja jää helposti irralliseksi palvelun todellisesta kehittämisestä. Palvelumuotoilussa näiltä ongelmilta vältytään, kun asiakas osallistetaan heti alusta mukaan prosesseihin. Palvelumuotoilussa saatava asiakaslähtöisyys on korvaamatonta, ja sen avulla oivallukset ja näkemykset johtavat konkreettisiin päätöksiin. Nykypäivän kilpailevassa ympäristössä asiakaslähtöisyys tunnistetaan useimmissa organisaatioissa yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Tämä mahdollistaa yrityksille sen, että he voivat kehittää tuotteita ja palveluita vastaamaan asiakkaiden todellisia tarpeita ja vaatimuksia. Yritykset voivat samalla vähentää tarpeettomien palveluiden kehittämistä ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Tämä luo asiakaslähtöisiä ratkaisuja arjen todellisiin tilanteisiin. (Mesing 2014.)

4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on infrastruktuurin, viestinnän, materiaalien suunnittelun ja ihmisten organisoinnin aktiviteetti palvelun laadun sekä palveluntarjoajan ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Palvelumuotoilu voi toimia keinona löytää muutoksia ja kehityskohteita olemassa olevaan palveluun tai luoda kokonaan uusi palvelu. Palvelumuotoilua käytetään sekä uusien palveluiden luomiseen, että olemassa olevien palvelujen suorituskyvyn parantamiseen. Palvelumuotoilun hyödyntäminen tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa palvelukokemukseen haluamallaan tavalla silloin kun palvelua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Samalla varmistetaan tuotteen tai palvelun toimivuus, kun asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioidaan palvelua kehitettäessä. (Miettinen 2011, 23.)

Palvelumuotoilun kysyntä on vuosi vuodelta kasvanut, sillä palveluilla on yhä kasvava rooli maailmantaloudessa. Palvelut ovat tällä hetkellä suurin talouden toimiala länsimaissa. Perinteisestä tuotteiden valmistamisesta myös siirrytään yhä useammin palveluntarjoamisen pariin. Puhutaan liiketoiminnan palvelullistamisesta, tilanteesta, jossa yritys alkaa tarjota palveluja

perinteisen tuotteiden valmistamisen ohella. palvelullistamisen tavoitteena on vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin, ja sitä kautta parantaa yrityksen kilpailukykyä. Asiakas on palvelulähtöisen ajattelun keskipiste, ja asiakas näin ollen määrittää tuotteen tai palvelun arvon. Asiakaslähtöinen ajattelutapa osana yrityksen strategiaa nähdään nykyään kilpailukeinona. (Koivisto ym. 2019, 17-20.) Palveluiden tulisi yhä suuremmassa määrin mukautua ihmisten, eli palveluiden käyttäjien, tarpeisiin. (Miettinen 2014, 110)

Palvelumuotoilun menetelmien tarkoituksena on luoda parhaat käytännöt palvelujen suunnittelussa sekä asiakkaiden tarpeiden että palveluntarjoajien osaamisen ja valmiuksien mukaisesti. Jos on onnistuttu luomaan toimiva palvelumalli, on palvelu käyttäjäystävällinen ja asiakkaiden kannalta olennainen samalla kun se on kestävä ja kilpailukykyinen palveluntarjoajalle. Palvelumuotoilu kokonaisuudessaan kehittyy koko ajan, joten palvelumuotoilulla ei ole yhtä yksittäistä selkeää määritelmää tai selkeästi muotoiltua kieltä. (Stickdorn & Schneider 2011, 29.)

Saattaa vaikuttaa itsestään selvältä, että palvelumuotoilun ja suunnittelun tulisi kattaa käyttäjien kokemukset ja jopa perustua niihin. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan halua osallistaa asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia kehittäessään tuotteita ja palveluja. Ajatellaan, että tyypillisesti käyttäjät ymmärtävät ainoastaan asioita, joita on jo olemassa. Suunnittelijat ja innovaattorit ovat kuitenkin enemmän kiinnostuneita luomaan asioita, joita ei vielä ole olemassa ja niillä on näin ollen suurempi uutuusarvo koko maailmalle. Steve Jobs oli tunnettu siitä, että hän ylenkatsoi käyttäjien mielipiteitä. ”Usein ihmiset eivät tiedä mitä he haluavat, ennen kuin näytät sen heille” sanoi Jobs vuonna 1997. (Dunne 2018, 22-23.)

4.1 Muotoiluajattelu

Palveluiden kehittämistavat ovat muuttumassa. Organisaatioissa tehdään palvelumuotoiluun ja muotoiluajatteluun perustuvia aloitteita nykypäivänä paljon. Tyypillisimpiä toteutustapoja ovat erilaiset innovaatiotyöpajat. Palvelumuotoilun suunnittelumallin ja palvelumuotoiluajattelun omaksuminen vaatii kuitenkin enemmän, kuin pelkästään työpajojen järjestäminen. Muotoiluajattelu liitetään usein luovuuteen. Luovuus itsessään on oma elementtinsä, mutta se on mukana muotoiluprosessissa monin tavoin ja on virhe ajatella muotoiluprosessia pelkkänä aivoriihen muotona. Paremminkin ajateltuna se on prosessi integroidusta ja kurinalaisesta innovaatioprosessista, joka rakentaa luovaa näkemystä syvälle tiedolle. Muotoiluajattelu on tapa lähestyä ongelmia optimistisesta lähtökohdasta: ratkaisu ongelmaan on olemassa ja meidän on päästävä siihen. (Dunne 2018, 15-22.) Muotoilussa luovilla menetelmillä pyritään tekemään näkyväksi uusia kehityssuuntia visualisoimalla uusia palveluja (Miettinen 2014, 109).

Muotoiluajattelijoiden tarkoituksena on konsultoida käyttäjiä, mutta ei ainoastaan selvittääkseen mitä he haluavat. Tehtävänä on myös selvittää niitä asioita ja ongelmia, joita käyttäjät pitävät itsestäänselvyytenä. He eivät välttämättä jokapäiväisessä elämässä huomaa palvelun

ongelmia tai olettavat ettei niitä voida ratkaista. Muotoilijat ja muotoiluajattelijat pyrkivät ymmärtämään olemassa olevien tuotteiden käyttöympäristöä ja miksi ne toimivat tai eivät toimi. Tämän tyyppinen tutkimus voi paljastaa mitä tuotteesta tai palvelusta puuttuu, vaikka käyttäjät eivät tiedostaisikaan puutteita. (Dunne 2018, 25-32.)

4.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisestä voidaan puhua asiakkaan ja yrityksen välillä, mutta myös yrityksen ja eri sidosryhmien välillä. Yhteiskehittämisen avulla pyritään sekä saamaan relevanttia tietoa että sitouttamaan eri sidosryhmiä luomiseen ja päätöksentekoon. Kun sidosryhmät ovat sitoutuneita palvelun tai tuotteen kehittämiseen, on suuremmat mahdollisuudet siihen, että idea menee luomistasolta toteutukseen. Yhteiskehittämisen avulla ja sen tarkoituksena on myös mahdollistaa yhteistyö tahojen välillä, joiden polut eivät tavallisesti kohtaisi. (Galabretta, Gemser & Kapren 2016, 51-53.) Näin luodaan mahdollisuuksia uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, joiden kehittäminen vaatii useamman eri asiantuntijan osaamista.

Yhteiskehittäminen tai yhteissuunnittelu edustaa suuntausta, jossa käyttäjät ja asiakkaat, tavalliset ihmiset, pyritään ottamaan mukaan suunnitteluprosessiin heti sen alkuvaiheista asiantuntijoiden ja suunnittelijoiden rinnalle tasavertaisina ja aktiivisina toimijoina. Yhteiskehittämisessä arvostetaan jokaisen yksilön erityisosaamisen lisäksi yksilön elämäkokemusta. Kaikkien osallistujien kompetensseja pyritäänkin käyttämään mahdollisimman monipuolisesti hyödyksi. Yhteiskehittäminen on laadullista, ja siksi ei olekaan täysin yhdentekevää, keitä suunnitteluprosessiin osallistuu. Yhteistä yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuvilla henkilöillä kuitenkin yleensä on, että heitä ajaa jokin henkilökohtainen motiivi osallistua. (Nyström & Leminen 2011, 68.)

Perinteisesti liiketoiminnan kehitys käynnistyy yrityksen sisäisistä prosesseista. Täysin uusien palveluiden ja tuotteiden konseptien kehitys perustuu yrityksen olemassa olevaan teknologiaosaamiseen sekä sisäisiin käytäntöihin. Palvelun loppukäyttäjä ohjataan ammattilaisten valmiiksi kehittämään prosessiin ja lopuksi ihmetyttää, miksi asiakas ei toimi kuten on toivottu ja kuten tuotteet ja palvelu ovat hänelle suunniteltu. (Asiantuntijahaastattelu Krista Keränen 2019.) Muun muassa sosiaalisen median suosio, avoin data ja tiukentunut kilpailu ovat luoneet sekä mahdollisuuksia että haasteita yrityksien toimintoihin. Asiakkaan valta on kasvanut. Lisäksi on alettu ymmärtää, että tuotteiden tai palveluiden toimivuus pitää olla toimivuutta nimenomaa asiakkaan näkökulmasta. Tuotteiden ja palveluiden pitää luoda arvoa asiakkaalle - ratkaista ongelmia hänen arjessaan. Jokin tuote tai palvelu saattaa toimia loistavasti ammattilaisten osaamisella heidän käytössään, mutta samanaikaisesti asiakkaalle tuotteen tai palvelun käyttö voi olla haasteellista. (Keränen 2019.)

Aikaisemmin innovaatiot tapahtuivat lähinnä yritysten sisällä heidän työntekijöidensä toimesta. Nykyään on kuitenkin yleistymässä, että yritysten asiakkaat haluavat olla aktiivisesti

mukana yritysten toiminnassa ja innovaatioprosesseissa. (Lemmens, Donaldson & Marcos 2014, 22.) Vaikka yhteiskehittäminen voi yrityksen mielestä olla työlästä, voidaan sillä saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Asiakkaita osallistamalla yritys voi saada uutta tietoa nopeasti sekä kehittää konkreettisia, käyttäjälähtöisiä innovaatioita. Se voi myös lisätä yrityksen uskottavuutta, esimerkiksi harrastuksiin liittyviä palveluita suunnitellessa. Aikainen osallistaminen varmistaa myös sen, että palvelu on varmasti käyttäjäystävällinen ja sopii osaksi käyttäjänsä jokapäiväistä elämää. (Nyström & Leminen 2011, 70.)

4.3 Työpajatyöskentely

Palvelumuotoilua toteutetaan usein työpajatyöskentelyn muodossa. Työpajat ovat yhteiskehittämistä joko toimeksiantajan henkilöstön, toimeksiantajan asiakkaiden tai asiantuntijoiden kanssa. Työpajojen kestot vaihtelevat ryhmien koon ja projektien mukaan, mutta yleisesti ne aikataulutetaan intensiivisiksi, jotta osallistujat pysyvät motivoituneita, sitoutuneina, ja ajatusvirrat sekä aktiivisuus pysyvät yllä koko työpajan ajan. Työpajan organisointi vaatii selkeän suunnittelun ja tavoitteen määrittelyn. Työpajan järjestäjän on osattava ilmaista ryhmän osallistujille, kuinka tuloksia tullaan hyödyntämään tulevassa kehittämistyössä. (Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen 2016.)

Työpajatyöskentelyssä pyritään syventämään ymmärrystä käyttäjästä ja osallistamaan eri ihmisiä suunnittelun eri vaiheisiin. Tärkeää työpajaa suunnitellessa on ottaa huomioon, keitä työpajaan halutaan kutsua. Tämä riippuu siitä, millaisia tuloksia halutaan tai millaisia tuloksia toimeksiantaja odottaa. Tulee myös miettiä, tarvitseeko kaikkien osallistujien olla paikalla koko työpajan ajan. Myös ryhmän koko riippuu ydinkysymyksen tai ongelman määrittelystä. Työpajan ryhmiä suunnitellessa, on hyvä ottaa huomioon erilaiset ihmistyyppit; on lopputuloksen kannalta parempi, että ryhmä on hyvin heterogeeninen ja että ryhmän jäsenet ovat sekä luonteeltaan, iältään, että taustaltaan hyvin erilaisia. Jos ryhmän jäsenet ovat kaikki esimerkiksi samasta organisaatiosta, on hyvä, jos he ovat yrityksen eri funktioista tai eivät muuten tee päivittäin töitä yhdessä. Rohkaisemalla ihmisiä toimimaan uusien ihmisten kanssa he voivat oppia katsomaan asioita uudesta näkökulmasta ja hyötyä työpajasta enemmän. (Mindtools 2020.) Uusien ihmisten kanssa toimiminen myös avaa keskustelua ja antaa paremmat mahdollisuudet uudenlaisten ideoiden syntymiselle.

5 Fasilitointi

Fasilitoitua työpajaa, keskustelua tai tapahtumaa ennen on tärkeää ymmärtää, miten joukko keskenään tuntemattomia, tai jo keskenään tuttuja ihmisiä, saadaan yhdessä etenemään kohti yhteistä tavoitetta. Fasilitoidun työpajan kannalta on tärkeää, että henkilöstä saadaan irti mahdollisimman paljon ja että he kokevat itsensä hyödyllisiksi sekä pysyvät kiinnostuneina

ja motivoituneina päivästä toiseen. Fasilitaattorien on ensisijaisen tärkeää ymmärtää, miksi työpaja toteutetaan, ja mitä tuloksia ja tuotoksia toimeksiantaja odottaa työpajalta. Näiden pohjalta valitaan menetelmät, joiden avulla tavoitteet tullaan saavuttamaan. On tärkeää antaa toimeksiantajalle rehellinen arvio siitä mitä on mahdollista toteuttaa annetussa ajassa paikalla olevalla osallistujamäärällä. (Reason, Lovlie & Brand 2016, 11-13.)

Ennen palvelumuotoilutyöpajan aloittamista, fasilitaattorit tekevät suunnitelmat ja valitsevat työkalut ja menetelmät, joita he tulevat käyttämään työpajan aikana. Työpajan järjestäminen vaatii myös käytännön asioiden järjestelyä ja hoitoa, kuten missä työpaja pidetään ja milloin. Fasilitaattorin tulee ottaa huomioon myös, millainen tila sopii työpajan järjestämiseen, montako henkeä työpajaan tulisi osallistua, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavia sekä mitä osallistujien tulisi tietää työpajasta etukäteen. Myös mahdolliset tarjoilut, matkajärjestelyt, työvälineet, kutsu sekä mahdollinen ohjelma tulee hoitaa ennen varsinaista työpajaa. (Kantojärvi 2017, 47.)

5.1 Fasilitaattorin rooli

Fasilitaattorin rooli ja tehtävä palvelumuotoilussa on ennen kaikkea helpottaa tietä kohti haluttua tulosta. Joskus hänen tehtävänä on opettaa ja ohjata, toisinaan taas sparrata ja ylläpitää hyvää energiaa. Fasilitaattori tarjoaa informaatiota ja ohjaa työtä onnistuneeseen lopputulokseen. Hän pitää ryhmän motivoituneena, sitoutuneena ja tuottavana ryhmän kohdassa jännitteitä ja konflikteja. Hän opastaa yksilöitä ajattelemaan analyyttisesti, empaattisesti ja luovasti. Ohjauksen aikana fasilitaattorin on pysyttävä neutraalina ja pyrkiä ohjaamaan ryhmää vaikuttamatta omilla mielipiteillään liikaa. Fasilitaattori adaptoituu neutraaliin rooliin, ja valitsee tarkasti mitkä oman persoonallisuutensa piirteet hän tuo esille. (Kantojärvi, 2017, 36-38.)

Fasilitaattorit ovat useimmiten yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jotta he pysyvät mahdollisimman puolueettomina palvelumuotoilun prosessien aikana. Ei kuitenkaan ole mahdotonta, että esimerkiksi yrityksen johdosta joku toimisi fasilitaattorina. Tällöin tulee tarkastella fasilitaattorin puolueettomuutta sekä hänen asemaansa muiden silmissä. On vaikeaa olla puolueeton, jos käsiteltävästä aiheesta on paljon sanottavaa tai esimerkiksi asenteita aihetta tai osallistujaryhmää kohtaan. (Kantojärvi, 2017, 38-40.) Yleensä fasilitaattorit työskentelevät yksin. Joskus kuitenkin ryhmän ollessa suuri ja vaativa fasilitaattoreita tarvitaan useampia. Tällöin on mahdollista, että he jakautuvat eri rooleihin. Isoissa ryhmissä voi olla, että vain yksi työpajan vetäjä toimii johtavana fasilitaattorina ja vastaa koko palvelumuotoilun prosessista, kun taas muut fasilitaattorit tekevät vain tiettyjä tehtäviä, kuten esimerkiksi ohjaavat eri vaiheiden prosesseja ja vastaavat tilaisuuden etenemisestä aikataulussa. Tämä antaa mahdollisuuden myös sille fasilitaattorille, joka ei ole parhaillaan fokusoituneena tiettyyn

ryhmään, ryhtyä valmistelemaan seuraavan vaiheen tehtäviä tai dokumentoimaan edellisen vaiheen aikaansaannoksia. (Stickdorn, Hormess & Lawrence 2018, 392-398.)

Työpajan tavoitteiden huomioon ottamisen lisäksi fasilitaattoreiden on otettava huomioon osallistujien inhimilliset tarpeet ja pidettävä huolta, että toiminta on tehokkuuden lisäksi myös kiinnostavaa, mahdollistavaa, rohkaisevaa ja mielekästä osallistujille. On fasilitaattorin tehtävä varmistaa, että kaikki osallistuvat keskusteluun ja että kaikki saavat äänensä kuuluville. Hän myös tekee tarvittaessa muistiinpanoja sekä ohjaa keskustelua suuntaan, joka kirkaistaa ydinajatus. Fasilitaattori pitää keskustelun yllä ja oikeassa aiheessa, sekä auttaa eteenpäin tilanteessa, jossa ryhmä kiertää ympyrää tai jää jumiin. (Bens 2018, 52)

Fasilitaattorin on hyvä tiedostaa, että monet palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät voivat vaikuttaa ihmisille oudoilta ja jopa epämiellyttäviltä, etenkin siksi, että luova prosessi vaatii osallistujia joskus epäonnistumaan. Tämä on hyvin tuntematon työskentelytapa monelle, ja osallistujat tarvitsevat tukea sen hyväksymiseen ja hyödyntämiseen. Tehokas tapa fasilitaattorille toteuttaa tämä, on luoda osallistujille tunne turvallisesta ympäristöstä, jossa kokeilun ja epäonnistumisen avulla saavutetaan ratkaisuja. On tärkeää luoda ymmärrys siitä, ettei mihinkään ole olemassa yhtä oikeaa tai väärää vastausta työpajan aikana. (Stickdorn ym. 2018, 396-399.)

5.2 Fasilitoinnin työkaluja

Fasilitoinnin työkalut jaetaan karkeasti kahteen kategoriaan. Toinen on ns. prosessityökalut, ja toinen tarkastelee enemmän fasilitaattorin käytöstä ja fasilitaattorin tehtävän harjoittamiseen liittyviä ominaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi aktiivinen kuuntelu, neutraalius, kysymysten esittäminen, keskustelujen referointi sekä hyvän ilmapiirin ylläpitäminen. (Bens 2018, 5-6.) Keskitymme tässä luvussa pääosin fasilitoinnin prosessityökaluihin.

5.2.1 Jäänmurtajat

Usein palvelumuotoilun työpajat avataan lämmittelytehtävillä, joiden tehtävänä on murtaa jää ihmisten välillä. Tarkoituksena on rentouttaa osallistujat, tutustuttaa heidät keskenään ja saada ideat virtaamaan luonnostaan. Jäänmurtajatehtävien toissijaisina tarkoituksina voi olla esimerkiksi esitellä päivän tulevia työvaiheita tehtävien avulla. Jotkut tehtävät voivat olla hienoja viestintämalleja ja opettaa osallistujille paljon ryhmätyöskentelystä. Jäänmurtajatehtävien tarkoituksena on olla ideointia edistäviä harjoitteita. Parhaat jäänmurtajatehtävät ovat fyysisiä, mieltä haastavia ja hauskoja. Jos ihmiset ovat keskittyneitä, samalla liikkuvat ja nauravat, tulevat tehtävät varmasti olemaan miellyttäviä. Jos osallistujilla on hauskaa heidän epäonnistuessaan, osoittaa se inhimillisyyttä sekä avaa oven onnistuneelle epäonnistumiselle myös luomistyössä. (Stickdorn ym. 2018, 406-407.)

Kaikki lämmittelytehtävät tai jäänmurtaajat eivät kuitenkaan joka tilanteessa toimi halutulla tavalla. Fasilitaattorin tulee osata valita tehtävä, joka tukee turvallisen ilmapiirin rakentamista, läsnäoloa, sekä fokusointia itse työpajaan. Jäänmurtajan tai tutustumistehtävän aikana olisi hyvä tulla ilmi esimerkiksi miksi on kokoonnuttu, mitkä ovat kunkin ryhmäläisen roolit, erilaiset odotukset sekä tavoitteet. (Kantojärvi 2017, 50-51.) Esimerkki jäänmurtaja tehtävästä Liite 1: The Present, kehittäjä: Justin Ferrell, Stanford Design Institute.

5.2.2 Ajankäytön ohjaaminen

Yksi fasilitaattorin tehokkaimmista työkaluista on ajankäytön ohjaaminen. Fasilitaattori käyttää aikarajoituksia koko päivän aikana pitääkseen ryhmät motivoituneina ja työskentelyn aktiivisena ilman, että ryhmät keskittyvät liikaa yksityiskohtiin tai hienosäätöön työssään. Erittäin tiukat aikarajat voivat kannustaa ryhmiä keskittymään tekemiseen ja välttämään ajan haaskaamista esimerkiksi liialliseen keskusteluun. Liiallinen keskustelu voi pahimmillaan keskeyttää ajatustyön tai saada ryhmän jäsenet hyppäämään johtopäätöksiin liian aikaisessa ideointiprosessin vaiheessa.

Aikapaine kannustaa ryhmiä keskittymään enemmän määrään eikä laatuun sekä estää heitä ottamasta huomioon yksityiskohtia liian aikaisin prosessissa. Palvelumuotoilussa fasilitaattori antaa osallistujille käyttöön Post It- lappuja. Näitä hyödynnetään siksi, että ne edustavat nopeaa, helppoa ja näppärää tapaa kirjata ideoita tai kuvia paperille ja visualisoimaan prosessia. Post It- lappujen muistiinpanot tarjoavat visuaalisen tuen, jotta voidaan seurata nopeita toteutustapoja ideoiden kehitykseen. (Stickdorn ym. 2018, 408-409.)

Hyvä fasilitaattori vaihtelee tehtävien pituuksia pitääkseen työskentelytahtia yllä. Jotkin tehtävistä vaativat enemmän aikaa, jotkin vähemmän, ja osallistujat myös odottavat saavansa tietyn määrän aikaa tiettyjen tehtävien suorittamiseen. On hyvä haastaa ryhmää erilaisin aikarajoin, jotka voivat olla myös odotettua lyhyempiä. Aikarajojen avulla haastetaan ryhmää ajattelemaan boksen ulkopuolelta, sillä ratkaisun tulee useassa tehtävässä syntyä nopeasti, ilman hienosäätöä.

5.2.3 Kysymysten esittäminen

Kysymykset ovat fasilitoinnin sielu ja sydän. Niiden avulla saadaan asiakas, tai palvelumuotoiluun osallistuva ryhmä ihmisiä, avautumaan, refleктоimaan, kuvittelemaan, ja tunnistamaan ongelmia sekä löytämään ratkaisuja. Ei ole rajaa sille, mitä kysymyksiä fasilitoinnissa tulisi käyttää. Kysymysten tulisi kuitenkin olla aina suunniteltu kunkin ryhmän ja ratkaistavan ongelman mukaan. Kysymykset tulisi esittää oikeaan aikaan, niiden tulisi ottaa huomioon yrityksen tai ongelman erityispiirteet sekä olla tarpeeksi neutraaleja, jotta fasilitaattori ei tahattomasti ohjaa vastausta tiettyyn suuntaan omalla asenteellaan. (Bens 2018, 33.)

Kysymysten avulla fasilitaattori vie ideointia oikeaan suuntaan ja myös keskeyttää, jos ideoinnissa ollaan menossa ydinkysymyksen tai ratkaistavan ongelman kannalta väärään suuntaan. Kysymykset myös rajaavat ideoinnin kenttää esimerkiksi käytettävissä olevan ajan takia. (Kanttojärvi 2017, 73.) Niiden tarkoitus on myös huijata aivoja pohtimaan uusia ratkaisuja. Kyse on tietynlaisesta ajattelun provosoinnista oikeaan suuntaan.

6 Palvelumuotoilu käytännössä

Palvelumuotoilussa on kyse osuvien kosketuspisteiden löytämisestä ja johdonmukaisesta asiakaskokemuksen suunnittelusta eri kosketuspisteiden välillä. Palvelumuotoilun avulla etsitään mahdollisuuksia ottaa käyttöön uusia ja tehokkaampia kosketuspisteitä. Sen tulee myös poistaa heikkoja kosketuspisteitä ja koordinoida asiakas- ja käyttökokemusta kosketuspisteiden välillä suhteessa brändin viestiin ja käyttäjän tarpeisiin. Näin kommentoi Simon Clatworthy, yksi kirjan *This Is Service Design Thinking* monista avustavista kirjailijoista. (Stickdorn & Schneider 2011, 215.)

Yksi tärkeimmistä pääpiirteistä palvelumuotoilussa on, että lähestymistapoja ei ole tarkoitettu virheiden välttämiseksi, vaan pikemminkin mahdollisimman monen virheen kautta kehittymiseksi. Jokaisessa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa saattaa olla tarpeen ottaa askeleita taaksepäin tai jopa aloittaa alusta. On kuitenkin tärkeää huomata, että jokaisesta virheestä on opittu jotain. (Stickdorn & Schneider 2011, 130)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan, miten palvelumuotoilun prosesseja hyödynnettiin opinnäytetyön työpajassa sekä miksi opinnäytetyön tekijät valitsivat juuri nämä työvaiheet työpajaa varten.

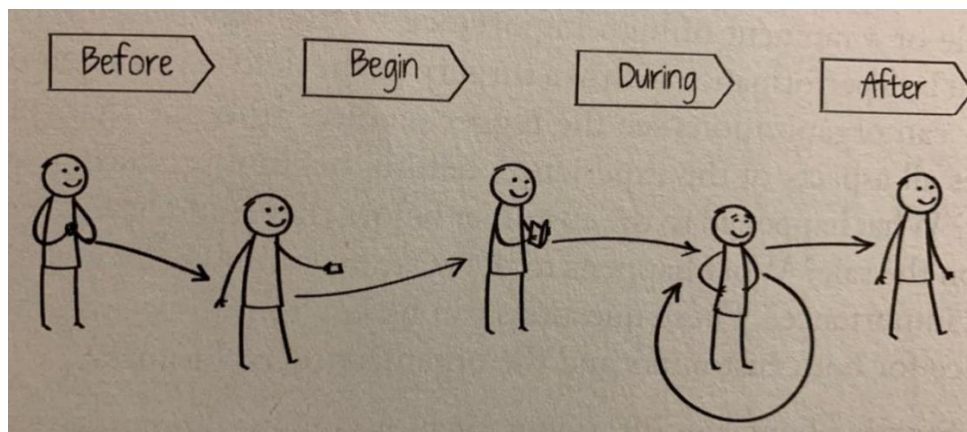
6.1 Palvelumuotoiluprosessin aloitus tilanteen tutkimisella

Vaikka palvelumuotoilun lähtökohdat ovat käyttäjäkeskeisiä ja käyttäjä on aina prosessien keskiössä, prosessit kuitenkin harvoin alkavat käyttäjästä. Palvelumuotoilijoiden ensimmäinen askel on ymmärtää ja tutkia organisaation tavoitteita, rakennetta ja kulttuuria. Tutkimisen ja kartoittamisen aikana on tärkeää tunnistaa organisaation todellinen ongelma organisaation omasta näkökulmasta sekä mitä halutaan ratkaista. Palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä rooleista onkin selventää toimeksiantajalle organisaation ongelma asiakkaan näkökulmasta. Kartoituksen aikana tehtävänä on visualisoida havainnot ja tutkia palvelun taustalla olevaa rakennetta. Tämä auttaa yksinkertaistamaan monimutkaisia ja aineettomia prosesseja. (Stickdorn & Schneider 2011, 130-131.)

Kun organisaatiot kamppailevat tyytymättömien asiakkaiden kanssa, heidän on analysoitava asiakkailleen toimittamansa kokemus. Yritysten tulee ymmärtää milloin ja miten se tuo lisäarvoa asiakkaalle sekä tunnistettava mahdollisuudet parantaa tätä kokemusta. Palvelusuunnitelma (eng. The Service Blueprint) voi auttaa tässä. Se antaa visuaalisen kuvan kaikista tarkasteltavan palvelun osista. Suunnitelma auttaa organisaation eri osastojen ihmisiä näkemään oman osansa kokonaisuudessa ja ratkaisemaan ongelmia asiakaslähtöisesti. Palvelusuunnitelma kuvaa palvelun asiakkaan näkökulmasta sekä asiakkaan tehtävät ennen palvelua, sen aikana sekä sen jälkeen. Ulkopuolelta katsominen auttaa havaitsemaan aukkoja ja mahdollisia kipukohtia asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksessa. (Reason ym. 2016, 12-13.)

6.2 Käyttäjäpersoonien luominen

Tässä työpajan vaiheessa luodaan fiktiivinen käyttäjäpersoonaa pitäen mielessä asiakaskunta, jota ryhmä edustaa. Käyttäjälle määritellään mm. nimi, ikä, harrastukset, asuinpaikka, varallisuus sekä luonteenpiirteitä. Tämän jälkeen käyttäjälle luodaan asiakaspolku (Kuva 2) perustuen käyttäjän tarpeisiin ja käyttäytymiseen palvelun aikana. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi asiakkaan kokemusta on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. On tarpeen "astua asiakkaan kenkiin" ja katsoa empiiristen analyysien ja tilastollisten kuvausten ulkopuolelle. Jotta asiakkaasta saadaan aitoja näkemyksiä, henkilökohtainen kokemus on ymmärrettävä kokonaisuutena. Tästä muotoiluajattelu alkaa. (Stickdorn & Schneider 2011, 35-37.)



Kuva 2: Asiakaspolku

Käyttäjäpersoonan luominen aloitetaan luomalla kuvaus tietystä kuvitteellisesta henkilöstä, joka toimii esimerkkinä asiakasryhmästä tai käyttäjästä. Persoonat keskittyvät tietyn tyyppiin asiakasmotivaatioihin sekä käyttäytymiseen, ja auttavat näin saavuttamaan empatiaa ihmisryhmän kanssa. Näin ratkaisujen luominen heidän kohtaamiinsa todellisiin ongelmiin helpottuu. (Stickdorn ym. 2018, 128.) Persoonat voivat perustua myös erilaisiin ihmisryhmiä yhdistäviin tekijöihin, mutta liikaa yleistämistä kannattaa kuitenkin välttää. Persoonien luomi-

seen voidaan käyttää ennalta kerättyä dataa, kuten asiakaskyselyitä ja haastatteluita tai esimerkiksi Väestörekisteristä saatavaa dataa. Tärkeintä on saada tietää mikä käyttäjäpersoonaa motivoi, miten hän käyttäytyy, ja millaiset asiat vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa. Käyttäjäpersoonat eivät ole staattisia, vaan ne kehittyvät ja tarkentuvat koko palvelumuotoiluprosessin ajan. (Tomitsch, Wrigley & Borthwick etc. 2018, 100 ja 130.)

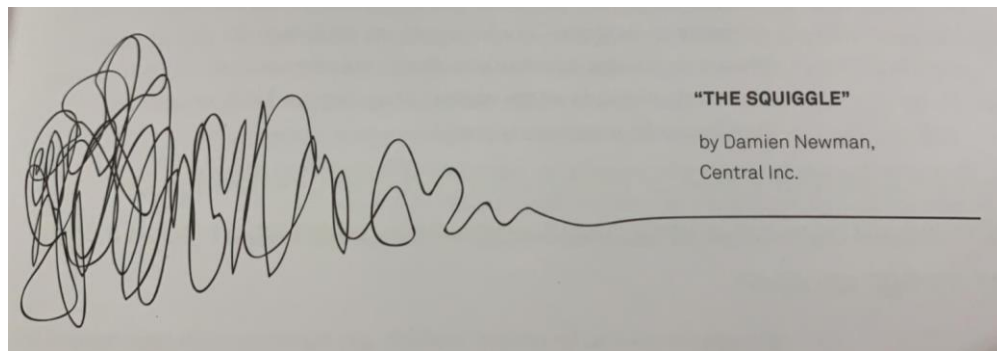
Asiakkaan näkemykset ohjaavat sekä palveluiden suunnittelun parantamista että innovointia palvelumuotoilussa. Kun asiakaspolku on määritelty, polulle voidaan yhdistää joukko rakenteellisia näkökohtia. Käytettyjen kosketuspisteiden ja kanavien avulla on mahdollista kartoittaa asiakkaan sitoutumista sekä sitä, missä asiakas kokee turhautumista ja missä onnistumista. Nämä asiat johtavat asiakkaan päätöksentekoon ja vuorovaikutuksen syntymiseen asiakkaan ja yrityksen välillä. (Reason ym. 2016, 166-167.) Työpajaryhmien tulee viimeistään tässä työvaiheessa ymmärtää, ettei työpajassa kehitetä palvelua välttämättä juuri heille itselleen, vaan käyttäjäpersoonille, jotka he ovat itse saaneet määritellä tietyin rajaehdoin. Nämä käyttäjäpersoonat pidetään mielessä koko palvelumuotoiluprosessin ajan.

6.3 Ideointi

Ideointitekniikat ovat menetelmiä, joita palvelumuotoilussa käytetään ryhmien inspirointiin työpajatyöskentelyn alkuvaiheessa. Ideoiden luomiseen tarkoitettujen työvaiheiden aikana on kannustettava ja innostettava ihmisiä. Visuaalisten materiaalien käyttö ja aktiivisen työdynamikan luominen on myöskin ratkaisevan tärkeää ideointivaiheessa. (Stickdorn & Schneider 2011, 180-181.)

Eri ideointitekniikoita on lukemattomia määriä, ja niiden avulla voidaan luoda, jäsennellä ja valita ideoita. Ideointitekniikkaa valitessa on hyvä pitää mielessä, miten ideointiprosessi yhdistyy aiempien työvaiheiden kanssa. Ideointivaihe kannattaa myös jakaa useampaan pienempään haasteeseen, jotta ideoita syntyy runsaasti ja useasta eri näkökulmasta. Tässä vaiheessa halutaan, että syntyneet ideat ovat mahdollisimman monipuolisia ja erilaisia keskenään. (Stickdorn ym. 2018, 96-100.) Koska kyseessä on tärkeä palvelumuotoilun työvaihe, jonka tuloksilla on suuri merkitys koko työpajan onnistumisen kannalta, käytetään ideointivaiheen aikana yleensä useampaa kuin yhtä ideoinnin menetelmää.

The Squiggle (Kuva 3) on Damien Newmanin kuuluisa piirros siitä, miten ideointiprosessi etenee. Ensin on epätietoisuutta, paljon eri ideoita ja ideat saattavat myös kiertää kehää. Varsemmalla on prosessin alku, tutkimus, keskellä konsepti, ja oikealla itse lopullinen tulos. Matka ideasta tulokseen ei siis ole suoraviivainen, mutta kuvaa ideointiprosessia hyvin. (Stickdorn & Schneider 2011, 125.)



Kuva 3: The Squiggle

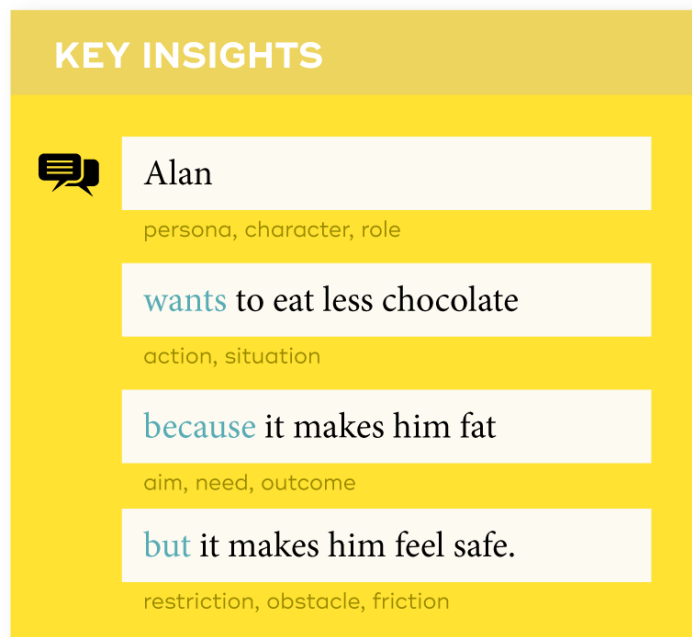
6.3.1 Mitä jos?

Mitä jos? (eng. What If?) on menetelmä, jossa mikä vain voi olla mahdollista. Mitä jos- on kysymys, joka avaa ajattelun jopa kaikista erikoisempienkin skenaarioiden tutkimiseksi. Tehtävän tarkoituksena on saada osallistujat tutkimaan laaja-alaisia muutoksia palveluun, enemmän kuin erityisiä palvelukokemustilanteita. Tämä tarkoittaa usein sitä, että esitetään osallistujille haastava kysymys siitä, miten esimerkiksi teknologisella tai yhteiskunnallisella tasolla tapahtuvat muutokset voisivat vaikuttaa palvelutoimintaan. Tavoitteena on provosoida osallistujia tutkimaan mahdollisia tulevaisuuden tilanteita huolehtimatta tämän hetken arjesta ja ongelmista. (Stickdorn & Schneider 2011, 182-183.)

6.3.2 Miten voisimme?

Seuraava vaihe, Miten voisimme? (eng. How Might We?) avaa aiemman Mitä jos?- vaiheen kysymyksiä, kääntää niistä mahdollisuuksia, ja keskittyy enemmän ongelman ratkaisuun. Osallistujia pyydetään tutkimaan Mitä jos- kysymyksen tilanteita ja kuvittelemaan sekä kuvittamaan niitä mahdollisuuksiksi. Autenttisuuden lisäämiseksi käyttäjäpersonaat voidaan sisällyttää skenaarioihin tutkittavan tilanteen ohjaamiseksi selkeästi määritellyn hahmon ympärille. (Stickdorn & Schneider 2011, 184.)

Tätä työtapaa käytetään yleensä silloin, kun tilanteesta, persoonasta tai ongelmasta on jo suhteellisen paljon tietoa tai kokemuksia. Otetaan käyttäjäesimerkiksi Alan, joka haluaisi syödä vähemmän suklaata. Käännetään Alanin ongelma kysymyksen muotoon esimerkiksi seuraavalla tavalla: How might we help Alan eat less chocolate? (Kuva 4) Miten auttaisimme Alania syömään vähemmän suklaata, eli miten voisimme ratkaista Alanin ongelman. Yleensä tässä vaiheessa syntyy useampia saman tyyliä kysymysmalleja ja ratkaisuja käyttäjäpersoonien ongelmiin. Valmiit Miten voisimme- kysymykset kerätään seinälle tai fläppitaululle näkyville koko ryhmälle ja jaotellaan ryhmittäin aiheen mukaan. Kysymysryhmistä keskustellaan ja lopuksi valitaan kysymysryhmä tai -aihe, jonka työstöä jatketaan. (Stickdorn ym. 2018, 111-113.)



Kuva 4: How might we help Alan eat less chocolate?

6.3.3 6-3-5- pikaideointi

6-3-5 on ideointikeino, joka perustuu aivoriiehen. Sen avulla on mahdollista luonnostella kymmeniä, jopa satoja, ideoita lyhyessä ajassa. Työtavan tuotosten tuloksen laatu ei ole tärkeintä vaan määrä, sillä ideoita jatkojalostetaan 6-5-3:en jälkeen. (Women Technology Entrepreneurs 2020.) Työtapana on hyvä myös ryhmän introverteille, sillä se ei vaadi puhumista ryhmässä. Työskentely työtavan aikana on hiljaista ja keskittynyttä.

Osallistujien eteen jaetaan paperit, jotka on jaettu ruutuihin. Ideana on, että kukin osallistuja kirjaa kolme ideaa viiden minuutin aikana, jonka jälkeen paperit kierrätetään myötöpäivään seuraavalle osallistujalle. Seuraava jatkojalostaa tai täydentää edellisen ideaa seuraavalle riville. Taas paperit kierrätetään, ja jatketaan toisen ideoiden jalostamista 5 minuutin ajan. Tätä jatketaan, kunnes paperit ovat täynnä. Lopuksi ideat esitellään ja niistä valitaan parhaat äänestyksen avulla. Parhaat ideat jatkavat jatkojalostukseen työpajan seuraavaan vaiheeseen. 6-3-5:en avulla saadaan luotua suuri määrä ideoita nopeasti, mutta usein ideat jäävät kuitenkin pinnallisiksi, ja siksi työtapaa tulisi käyttää ideointityöskentelyn alku- tai keskivaiheilla. (Hassinen 2008, 50.) Pikaideointi on kuitenkin hyvä tapa saada ryhmän jäseniä työstämään ideoita nopeasti ja ilman filttteriä. Se auttaa myös laajentamaan omaa ajattelua,

sillä he jatkojalostavat toistensa ideoita, jotka voivat laajalti poiketa heidän omasta ajattelutavastaan.

6.4 Luonnostelu

Luonnosteluvaihe on palvelumuotoilumenetelmä, jossa idea tuotetaan visuaaliseen muotoon piirtämällä. Luonnokset ovat nopeasti piirrettyjä, välineinä käytetään yleensä vain kyniä ja paperia. Luonnoksia voidaan tehdä myös digitaaliseen muotoon. Luonnosteluvaiheessa käydään läpi edellisen päivän työvaiheita, muodostetaan niiden perusteella ideoita ja tarkastellaan muistiinpanoja.

Miten voisimme- kysymyksiä sekä 6-3-5:en ideoita on hyvä käyttää luonnostelun pohjana. Ennen luonnostelua voidaan sopia, halutaanko luonnostelun aikana keskittyä luonnosten laatuun vai määrään. Usein on hyväksi luonnostella ratkaisuja useampaan Miten voisimme- kysymykseen tai 6-3-5:en ideaan. Ryhmä tai fasilitaattori voi päättää tilanteen mukaan tulisiko jokaisen ryhmän jäsenen tehdä oma luonnoksensa vai riittääkö, että yksi ryhmän jäsenistä tekee luonnoksen. Ideointityön aikaisessa vaiheessa on yleensä hyvä, että kaikki ryhmän jäsenet tekevät oman luonnoksensa ideasta, jonka jälkeen siitä voidaan keskustella koko ryhmän kesken.

6.4.1 Crazy 8's

Crazy 8's- metodissa kukin ryhmän jäsen piirtää paperille kahdeksan eri idea kahdeksassa minuutissa. Ideana on ajatella boksen ulkopuolelta. Luonnosten ei tarvitse olla hyviä tai valmiita. Tärkeintä on, että luonnokset esittävät ideaa. Ideoiden ei myöskään tarvitse olla erinomaisia. Tämän työtavan tarkoitus on hiljentää sisäinen kriitikko, ja antaa tilaa luovuudelle. Oudot, täysin epäkäytännölliset ja mahdottomat ideat edesauttavat ideointiprosessia ja avaavat luovuutta. Näin saadaan ryhmäläiset inspiroitumaan, avaamaan omaa ajatteluaan ja antamaan tilaa jopa hullulta tuntuville ajatuksille ja ehdotuksille. (Design Sprints 2020.)

6.4.2 Decision matrix

Decision matrix on analyyttinen työtapa, jota on hyvä käyttää silloin, kun monta eri näkökulmaa tulee ottaa huomioon yhtä aikaa. Ideat asetetaan matriisiin, jonka y-akselilla on esimerkiksi idean arvontuotto loppukäyttäjälle eli asiakkaalle (korkea - matala), ja x-akselilla esimerkiksi se, miten työlästä idea on toteuttaa yrityksen kannalta (helppo - työläs). Ne ideat, jotka asettuvat y-akselilla korkeimmalle ja x-akselilla lähimmäs alkupistettä, ovat sekä asiakkaan, että yrityksen kannalta parhaimpia ideoita, ja niiden jatkokehitys siksi kannattavaa. (Stickdorn ym. 2018, 142-144.) Tämä vaihe on tärkeä, sillä se näyttää ja perustelee ryhmän jäsenille millä heidän ideoistaan on aitoa arvoa asiakkaalle sekä mikä on yrityksen kannalta

helppoa tai edullista toteuttaa. Ryhmä asettelee ideat matriisiin yhdessä, keskustellen kunkin ideasta ennen päätöstä sen sijoittamisesta.

6.4.3 Tarinataulu

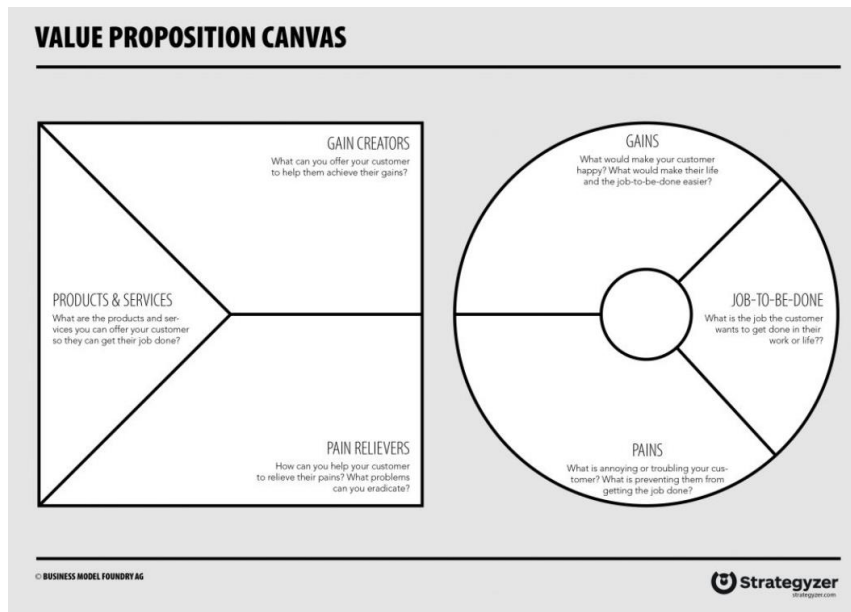
Tarinataulu (eng. Story Board) on sarja piirroksia tai kuvia, jotka visualisoivat tietyn tapahtumajakson. He voivat kuvata esimerkiksi tilanteen, jossa olemassa olevaa palvelua käytetään, tai uuden palveluprototyypin hypoteettisen toteutuksen. Tarinataulut muodostetaan usein sarjakuvamuotoon, jossa piirtäjä havainnollistaa kuvien avulla tarinaa tutkittavasta tilanteesta. Piirtäjä pyrkii sisällyttämään asiayhteyteen liittyviä tarkkoja yksityiskohtia, siten että kuka tahansa, joka katsoo tarinaa, pystyy ymmärtämään sen kulun. Tarinataulun tavoitteena on saada käsitys käyttäjän kokemuksesta esimerkiksi koko palveluprosessin ajan. Piirtäessä voidaan käyttää joko tosi elämän skenaarioita tai kuvitteellisia. Tarinataulun tulisi kyetä välittämään palvelun tai prototyypin keskeiset asiat mahdollisimman suoraviivaisella tavalla. Tämän tehtävän tulisi myös herättää ryhmiä keskustelemaan siitä, mikä näyttää toimivan käytännössä ja mikä ei. (Stickdorn & Schneider 2011, 185-187.)

6.4.4 Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas auttaa ymmärtämään, miten palvelu tai tuote vastaa asiakkaan tarpeisiin ja haluihin. Asiakkaan tunteet, halut ja toiminnot kirjataan post-it- lapuille asiakkaan tehtäviksi, jotka sitten asetellaan sopiviin kohtiin kanvaasia. Miksi? kysymykset auttavat pääsemään hyvään lopputulokseen. Esim. ”Miksi asiakas X tarvitsee tätä palvelua?” tai ”Miksi asiakas X kulkee bussilla?”

Asiakkaan tehtävät (Esim. asiakkaan X tulee päästä töihin kolmivuorotyöhön eri vuorokauden aikoihin jokaisena viikonpäivänä) kerätään kanvaasille omaan kohtaansa. Asiakkaan voitot; asiat, jotka helpottaisivat hänen elämäänsä, kerätään omalle kohdalleen, ja asiakkaan kipukohdat; asiat, jotka vaikeuttaisivat hänen elämäänsä, kerätään omalleen. Seuraavaksi lähdetään ideoimaan kullekin kohdalle ratkaisuja, joilla voitaisiin helpottaa asiakkaan elämää. Lopputuloksena tulisi olla raakile tai idea asiakaslähtöisestä palvelusta, joka helpottaa asiakkaan elämää ja vastaa tämän tarpeisiin. (Van Der Pijl 2016.)

Value Proposition Canvas (Kuva 5) auttaa löytämään ja ymmärtämään kohderyhmiä. Lisäksi se auttaa ymmärtämään, jos idean kanssa ollaankin menossa kohderyhmän kannalta väärään suuntaan.



Kuva 5: Value Proposition Canvas, Alex Osterwalder

6.5 Testaus ja prototyyppi

Pelkkä kuvaus on harvoin riittävä selkeän vision luomiseksi. Edellisten vaiheiden ideointien sekä niiden rakentamisen jälkeen on aika testata palvelun toimimista. Palveluprototyyppi on simulaatio palvelukokemuksesta. Nämä simuloinnit voivat olla mitä vain pinnallisesti esimerkiksi näyttämisen, paperille tehdyn esityksen ja koko palvelun näyttelemisen välillä. Prototyypin voi koota ja esittää haluamallaan tavalla, kunhan kuulijat ja yleisö saa käsityksen kokonaisuudesta. Prototyypin tarkoitus on jäljitellä mahdollisimman hyvin tuotteen tai palvelun lopputulosta, joka tulotisiin kehittämään. Tavoitteena on, että prototyypin avulla pystytään testaamaan palveluratkaisuja niin pitkälle, että se voidaan todeta asiakkaalle arvoa tuottavaksi, eli kannattavaksi ratkaisuksi. (Pressman 2019, 58-61.)

Palveluprototyypit voivat luoda palvelusta entistä syvemmän ymmärryksen, kuin olisi mahdollista kirjallisilla tai visuaalisilla kuvauksilla. Keskittymällä käyttäjäkokemukseen, prototyyppi voi myös tuottaa konkreettisia todisteita siitä, mitkä ratkaisut voidaan, ja on kannattavaa toteuttaa. (Stickdorn & Schneider 2011, 192-193.) Yleisiä prototyypin esitystapoja ovat esimerkiksi palvelun näyttelemisen, palvelun kuvaaminen paperille sarjakuvan avulla, 3D- kartonkimalli sekä ns. rautalankamalli, jossa kuvataan esimerkiksi nettisivun tai applikaation toimintoja piirtämällä eri toiminnot ja niiden kulku paperille. Prototyyppien tekemistä varten on nykyään saatavilla myös erilaisia ilmaisia mallipohjia, sekä applikaatioita.

6.6 Idean myyminen

Kun työpajassa on edetty valittujen palvelumuotoilun työvaiheiden läpi, on idean myymisen (eng. Pitching) aika. Kehitetty prototyyppi on tässä vaiheessa testattu toimivaksi ratkaisuksi. Nyt tarvitsee enää saada toimeksiantajat tai sidosryhmät uskomaan, että se on kannattava ja oikea ratkaisu palvelunkehittämiselle. Prototyyppien, ratkaisujen, tai vaihtoehtoisten ratkaisujen esittely sidosryhmille on avainaskel prosessissa. (Pressman 2019, 58.)

Idean esittämistä jollekin, jolla on valta tehdä asialle jotain, kutsutaan pitchaukseksi eli idean myymiseksi. Ohjelmistoidet, liiketoimintasuunnitelmat, strategiaideat, ovat kaikki ideoita, jotka esitetään yhdeltä ihmiseltä toiselle. Vaikka toimialat voivat olla erilaisia, pitchauksen taitolaji pysyy samana. Hissipuhe on yksi tunnetuimmista termeistä ja käsitteistä idean myymiselle. Tarkoituksena on esittää idea riittävän nopeasti, mutta selkeästi sinä aikana, kun hissi kulkee kerroksien välillä. (Pressman 2019, 59.)

Idean myymisessä ja sen esittelyssä on tärkeintä tuoda esille seuraavat asiat;

1. Perusteellinen ymmärrys ongelmasta ja ympäröivistä asioista.
2. Kuvaus niistä asianomaisista, joihin ratkaisu vaikuttaa.
3. Kuinka ratkaisulla ratkaistaan todellinen, olemassa oleva ongelma.

Tärkeintä on saada perusteltua kukin päätös ja selventää miksi ne ovat olennaisia. (Pressman 2019, 58)

7 Toteutus

Opinnäytetyön tekijät tekivät alustavaa tutkimustyötä Pohjolan Liikenteen tuotteista ja palveluista ennen työpajan aloittamista tutustuakseen syvemmin toimeksiantajan tarpeisiin. Sen myötä tehtiin päätös siitä, mitä palvelumuotoilun menetelmiä työpajan aikana käytettäisiin. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli tutustua ja oppia lisää organisaatiosta, kilpailijoista, vastaavista tuotteista, palveluista tai vastaavista asiakaskokemuksista. Ennen työpajaa opinnäytetyön tekijät järjestivät tapaamisen Pohjolan Liikenteen edustajien kanssa ymmärtääkseen, mitkä näkökulmat toimeksiantaja toivoi otettavan huomioon. Tämän tapaamisen aikana tuli esille useammalla tavalla, että toimeksiantaja halusi osallistaa asiakkaitaan palveluiden kehittämisessä. Tästä syntyi idea palveluiden kehittämiseen palvelumuotoilun työpajan prosessien avulla. Opinnäytetyön tekijät toimivat itse työpajan fasilitaattoreina ja sen järjestäjinä.

Työpajasta kiinnostuneet henkilöt ilmoittautuivat mukaan työpajaan Pohjolan Liikenteen verkkosivuilla olleen e-lomakkeen kautta, jonka jälkeen heille lähetettiin tulevan työpajan

aikataulu (Liitteet 2 & 3). Tervetuliaisviestissä pyrittiin ilmaisemaan työpajaan sitoutumisen tärkeyttä työpajan onnistumisen kannalta. Ilmoittautuneita oli monesta eri ikäryhmästä sekä Länsi-Uudenmaan eri alueilta.

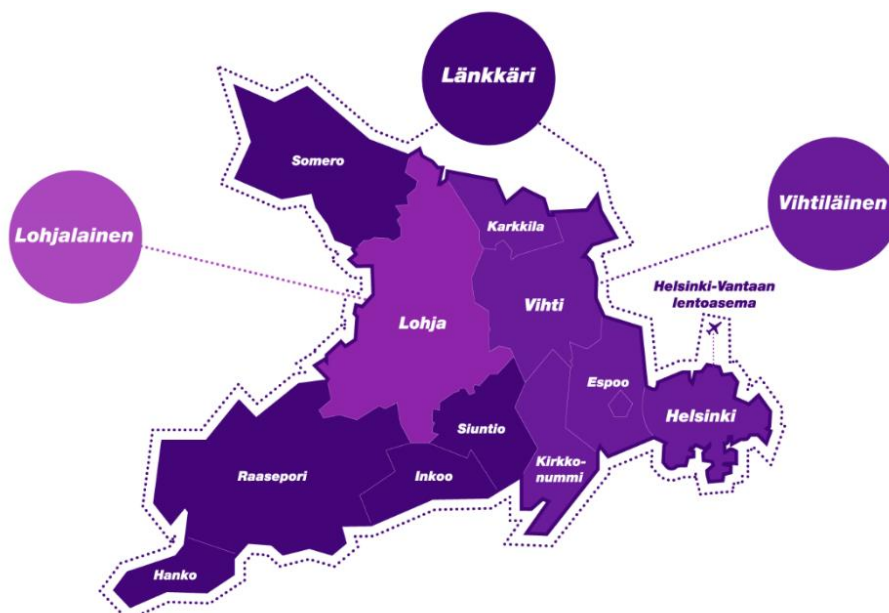
Työpajaa valmisteltaessa ilmoittautuneet henkilöt jaettiin pienempiin ryhmiin heistä saatujen ennakkotietojen perusteella. Ryhmät jaoteltiin siten, että jokainen ryhmä edusti yhtä aluelippua ja sen asiakaskuntaa; Lohjalainen, Länkkäri, ja Vihtiläinen. Jokaisesta ryhmästä pyrittiin tekemään mahdollisimman monipuolinen jakaumaltaan. Oli valitettavaa, että ilmoittautumisia työpajaan tuli odotettua vähemmän sekä viime hetken peruutuksia useita. Aloituspäivänä paikalle saapui 12 ilmoittautuneesta vain 8 henkilöä. Valmistelut oli tehty ajatellen, että kaikki ilmoittautuneet saapuisivat paikalle. Opinnäytetyön tekijät, eli työpajan fasilitaattorit, muuttivat ryhmäjakoja heti aloituspäivänä tämän huomattaessaan. Ryhmiä oli lopulta vain kaksi, jotka edustivat Lohjalainen ja Länkkäri aluelippuja.

Pohjolan Liikenteen Länsi-Uudellamaalla toimivat alueliput ovat nimeltään Länkkäri, Vihtiläinen ja Lohjalainen. Alueliput käyvät kaikille Pohjolan Liikenteen vuoroille lipun alueen sisällä. (Kuva 6. Aluelippujen toiminta-alueet kartalla)

LÄNKKÄRI - Kattaa koko Länsi-Uudenmaan lähiliikennealueen matkat, sisältäen Länsi-Uudenmaan sisäiset sekä Lohjalta Helsinkiin kulkevat bussivuorot. Lippu käy myös Finnair City Bus -matkoihin.

VIHTILÄINEN - Käy kaikille Vihdin sisäisille sekä Vihdin ja Helsingin välillä kulkeville vuoroille. Lippu käy myös Finnair City Bus -matkoihin. myös Finnair City Bus -matkoihin.

LOHJALAINEN - Kattaa kaikki Lohjan kunnan sisällä liikennöivät vuorot.



Kuva 6: Aluelippujen toiminta-alueet kartalla

7.1 Valmistelut ennen työpajaa

Ennen varsinaista työpajaa opinnäytetyön tekijöiden tuli varmistaa, että työpajaan saapuisi osallistujia kattavasti Länsi-Uudeltamaalta sekä kerätä osallistujien tiedot. Osallistujien määrän tuli olla tarpeeksi pieni kahdelle fasilitaattorille, joten tavoitteena oli saada paikalle n. 15 osallistujaa. Työpajan eri työvaiheita varten tuli myös hankkia, tulostaa ja valmistella materiaalia osallistujille, jotta työskentely itse työpajapäivinä olisi mahdollisimman sujuvaa. Lisäksi opinnäytetyön tekijät järjestivät paikalle joka päivä pienen määrän tarjoiluja, jotta työpajan osallistujat pysyivät virkeinä koko työpajan ajan. Moni osallistuja tuli paikalle suoraan töistä tai koulusta, joten oli tärkeää, että kahvia ja purtavaa oli tarjolla heti työpajan alkaessa. Tarjoiltavia sai vapaasti nauttia koko työpajan ajan. Pohjolan Liikenteeltä saatiin maltillinen budjetti työpajan tarjoiluja ja materiaaleja varten.

Joulukuussa 2019 järjestettyyn palvelumuotoilun työpajaan haettiin osallistujia markkinomalla tapahtumaa Pohjolan Liikenteen sosiaalisen median kanavissa sekä Pohjolan Liikenteen verkkosivuilla. Lisäksi osallistujia etsittiin markkinomalla tapahtumaa Länsi-Uudenmaan asuinalueiden Facebook-ryhmissä; Lohjalaiset, Vihtiläiset sekä Nummelalaiset. Tapahtumaa markkinoitiin myös Laurean verkostoissa sekä Pohjolan Liikenteen ständillä BussiBumerangi-tapahtuman yhteydessä Lohjan kauppakeskus Lohessa marraskuussa 2019. Tapahtuman markkinointia varten opinnäytetyön kirjoittajat kirjoittivat tiedotteen, joka tarkistettiin Pohjolan Liikenteen viestintätiimin toimesta ennen sen julkaisua eri sosiaalisen median kanavissa (Liite 2).

Osallistujien tiedot kerättiin e-lomakkeella, johon kiinnostuneet pääsivät Pohjolan Liikenteen verkkosivuilla olleen linkin kautta. E-lomakkeella kysyttiin osallistujien perustietoja sekä esimerkiksi allergioita (Liite 3). Näitä perustietoja käytettiin ryhmäjakoa tehdessä sekä tarjoiltavia suunniteltaessa. Kaikkia osallistujien tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti.

Työpaja haluttiin järjestää keskeisellä paikalla Länsi-Uuttamaata, jotta kaikilla osallistujilla olisi hyvät kulkuyhteydet tapahtumapaikalle. Laurean tilat Lohjalla valikoituivat tapahtumapaikaksi niiden muuntautumiskyvyn, keskeisen sijainnin sekä edullisuuden vuoksi. Myös tarjoiltavat järjestyivät helposti Kauppakeskus Lohen Robert's Coffeesta, joka sijaitsee heti Laurean toimipisteen vieressä. Tarjoiltavat haettiin joka päivä ennen työpajan aloitusta Robert's Coffeesta.

Jokaisena päivänä osallistujille oli tarjolla voileipiä, kahvia, teetä, vettä, hedelmiä sekä pähkinöitä ja kuivahedelmiä. Robert's Coffee valmisti osallistujille joka päiväksi erilaiset leivät, joten tarjonta ei käynyt yksitoikkoiseksi (Kuva 7). Osallistujien allergiat ja muut erikoisruokavaliot oli huomioitu ja kysytty jo osallistumislomakkeessa.



Kuva 7: Työpajan tarjoiluja

7.2 Työpajan ensimmäinen päivä 16.12.2019

Ensimmäisenä päivänä toteutettiin lyhyt esittelykierros ja osallistujat jakautuivat omiin fasilitaattoreiden ennalta päättämiin ryhmiin. Tämän jälkeen ryhmät saivat hetken keskustella keskenään odotuksistaan työpajaa kohtaan sekä tutustua toisiinsa. Sen jälkeen oli aika päättää ryhmälle nimi jäänmurtajatehtävän avulla. Jäänmurtajatehtävänä oli etsiä kaikkia ryhmäläisiä yhdistäviä asioita, joista muodostaa ryhmälle nimi. Ryhmistä tuli nimeltään ”Mustekalat” sekä ”Lätkäbussi”. Mustekalat edustivat Lohjalainen aluelipun käyttäjää ja Lätkäbussilaiset taas Länkkäri- aluelipun käyttäjää. Ryhmät saivat tässä vaiheessa luettavakseen Pohjolan Liikenteen materiaalia sekä tietoa aluelipuista, joiden avulla he tutustuivat syvemmin yritykseen sekä aluelippuihin.

Päivän tärkeimpänä tehtävänä oli kehittää käyttäjäpersoonaa, joka edusti kullekin ryhmälle valikoitua kohderyhmää, aluelipun käyttäjää. Tehtävänä oli miettiä yhdessä persoonan arkea ja arvoja ja kirjata ajatuksia paperille mind map- muotoon. Ohjeistus oli seuraavanlainen: ”Tutustukaa ryhmässä kohderyhmäännne (persoonaan). Miettikää persoonan arkea ja mahdollisia kompastuskiviä. Mitkä asiat tulevat ensimmäisinä esiin, mitkä ovat tärkeitä ja mitkä ei niin

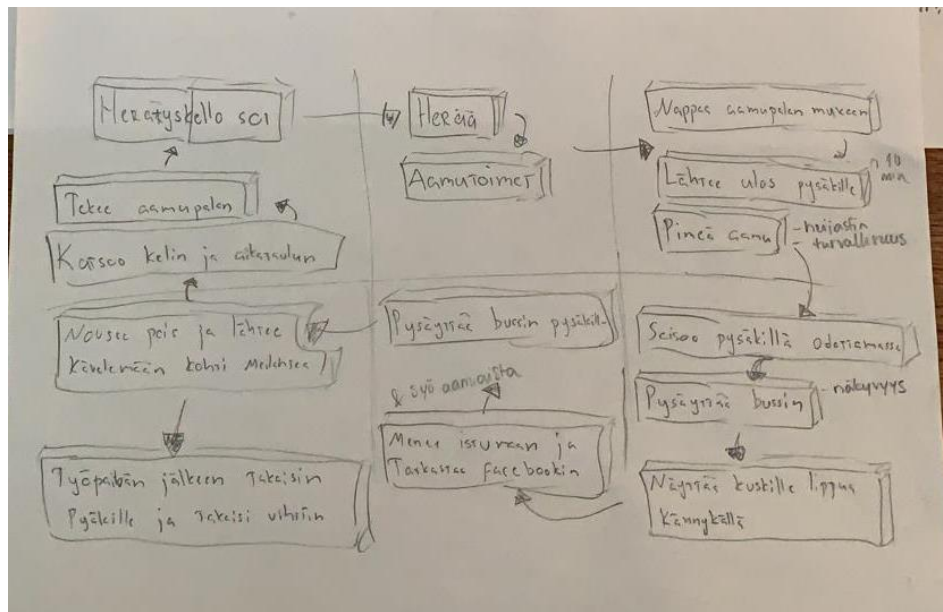
tärkeitä. Ajatelkaa persoonan työpäivää sekä vapaa-aikaa. Keskustelkaa ja tehkää tästä nopea mind map. Yksi henkilö ryhmästä toimii kirjurina/piirtäjänä. ”

Tärkeää oli keskittyä siihen, millaisia asioita nousee ensimmäiseksi esille. Myös mahdolliset kompastuskivet tuli kirjata ylös. Fasilitaattorit ohjasivat keskustelua esimerkiksi kysyen tarkentavia kysymyksiä sekä ohjailemalla keskustelua, jos tuntui että kaikkia asioita ei ollut otettu huomioon. Työvaiheen aikana ryhmät loivat seuraavat käyttäjäpersoonat (Kuva 8).

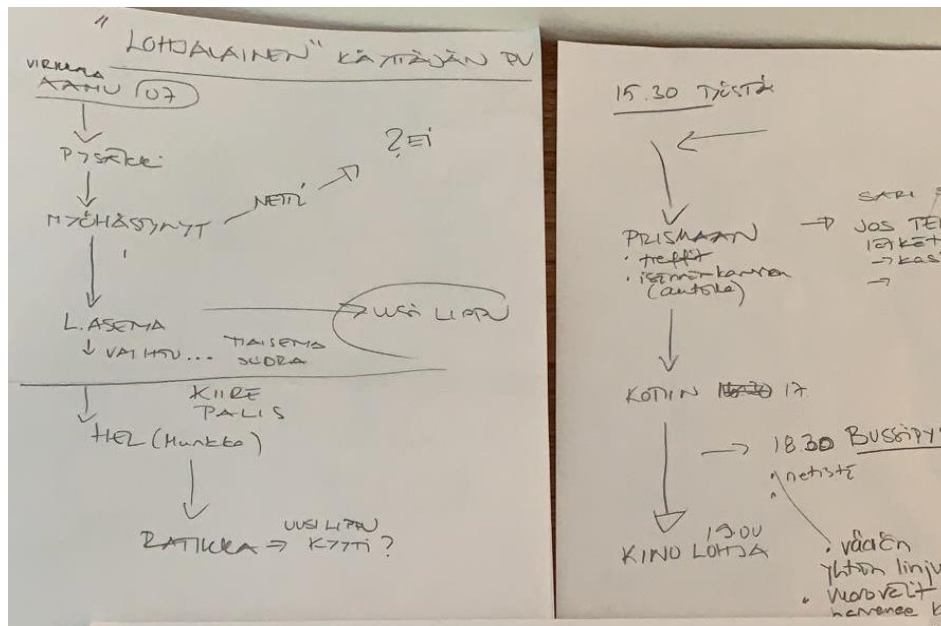
LÄNKKÄRI - Maija 45 v. asuu Virkkalassa	<div>Töissä Helsingissä, sairaanhoitaja</div> <div>Vuorotyö, myös pyhät</div> <div>Ostaa lipun kerran vuodessa</div> <div>Työmatka noin 1h</div> <div>Syö aamupalan bussissa</div> <div>Kiireinen elämäntyyl</div> <div>Käyttää läppäriä ja puhelinta</div> <div>Perheellinen, 3 hlö</div> <div>Taloudessa 1 auto</div>	LOHJALAINEN - Kati 15 v. asuu Routiolla	<div>Yläasteella Anttilan Koulu</div> <div>Pelaa jääkiekkoa arkisin 2x</div> <div>Hengailee keskustassa kavereiden kanssa vkl</div> <div>Kännykkä kovassa käytössä</div> <div>Pirteä mutta ujo nuori</div> <div>Myöhästyy usein bussista</div> <div>Isä hakee joskus Lohjalta</div>
---	---	---	---

Kuva 8: Käyttäjäpersoonat

Seuraavaksi ryhmät miettivät luotujen persoonien asiakaspolkua. Tarkoituksena oli kuvata piirtäen ja kirjoittaen Maijan ja Sarin asiakaspolku hetki hetkeltä, kun he käyttävät Pohjolan Liikenteen palvelua aina kotoa päämäärään asti. Jokainen ryhmän jäsen mietti asiakaspolkua ensin itsenäisesti, jonka jälkeen asiakaspoluista keskusteltiin ryhmässä ja etsittiin tuotoksista yhtäläisyyksiä. Asiakaspolkuja (Kuvat 9 ja 10) jatkojalostettiin yhdistelemällä tehtyjä asiakaspolkuja ja lopuksi ryhmät valitsivat yhden asiakaspolun, jonka avulla työtä lähdettiin viemään eteenpäin.



Kuva 9: Asiakaspolku 1.



Kuva 10: Asiakaspolku 2.

Mitä jos -työvaiheessa jokainen ryhmäläinen työskenteli yksin kirjoittaen Mitä jos- kysymyksiä Post-It- lapuille (Kuva 11). Aikaa työvaiheeseen oli kolme minuuttia. Kysymyksiä sai tulla niin paljon kuin lyhyessä ajassa ehti tuottamaan. Tämän jälkeen kysymykset esiteltiin ryhmän sisällä toisille ja ryhmiteltiin seinälle kategorioiden mukaan. Seuraavaksi keskusteltiin kategorioiden, joihin oli tullut eniten kysymyksiä sekä itse kysymyksistä. Tämän jälkeen valittiin yksi kysymys, jota lähdettiin jatkojalostamaan tai kehitettiin suosituimman kategorian sisältä uusi kysymys. Alla esimerkkejä muutamista muodostuneista kysymyksistä.



Kuva 11: Mitä jos -kysymyksiä

Mitä jos bussi on myöhässä aikataulustaan ja matkustaja ei saa tietoa mistään?
 Mitä jos matkustaja tunnustetaan jonkun avulla?
 Mitä jos pysäkillä olisi ns. summeri, jolla voisi ilmoittaa matkustajan olevan pysäkillä?
 Mitä jos näkisi pädiltä missä bussi on tällä hetkellä?
 Mitä jos bussit voisivat kotiovelle saakka?
 Mitä jos busseissa ei olisi kuskeja?
 Mitä jos bussit olisivat värikoodeittain merkittyjä ja linjat myös?
 Mitä jos saisi ehdotuksia, milloin lähteä pysäkille?
 Mitä jos voisi seurata valitsemaansa bussia livenä?
 Mitä jos tulisi ilmoitus, kun bussi myöhässä?
 Mitä jos bussi hajoaa matkalla?
 Mitä jos ei ostettaisiinkaan lippua, vaan ainoastaan tunnustettaisiin matkustaja?

Mitä jos? vaiheessa on yleistä, että ryhmän keksimät kysymykset pyörivät pitkälti niiden ongelmien äärellä, joita käyttäjäpersoonaa kohtaa asiakaspolkunsu varrella. Seuraavassa Miten voisimme?- työvaiheessa (Kuva 12) oli tarkoitus kääntää syntyneet kysymykset positiivisempaan muotoon ja keksiä ratkaisuja syntyneisiin kysymyksiin ja ongelmiin. Miten voisimme?-vaihe on tärkeä työvaihe ideoinnin avaamisen kannalta. Tälläkin kertaa ryhmät alkoivat miettiä valmiita ratkaisuja jo Miten voisimme?-vaiheessa. Se on yleistä, mutta tässä vaiheessa toivotaan vielä työskentelyn keskittyvän kysymysten luontiin eikä lopullisen ratkaisun keksimiseen.

Miten voisimme auttaa Maijaa, jotta hän ei myöhästyisi bussista?

Miten voisimme tehdä bussilla matkustamisesta mielekkäämpää?

Miten voisimme tehdä bussimatkustamisesta hyödyllistä?

Miten voisimme parantaa asiakastyytyväisyyttä?

Miten voisimme varmistaa, että Maija tietää milloin bussi on tulossa?

Miten voisimme varmistaa, ettei Maija myöhästy töistä?

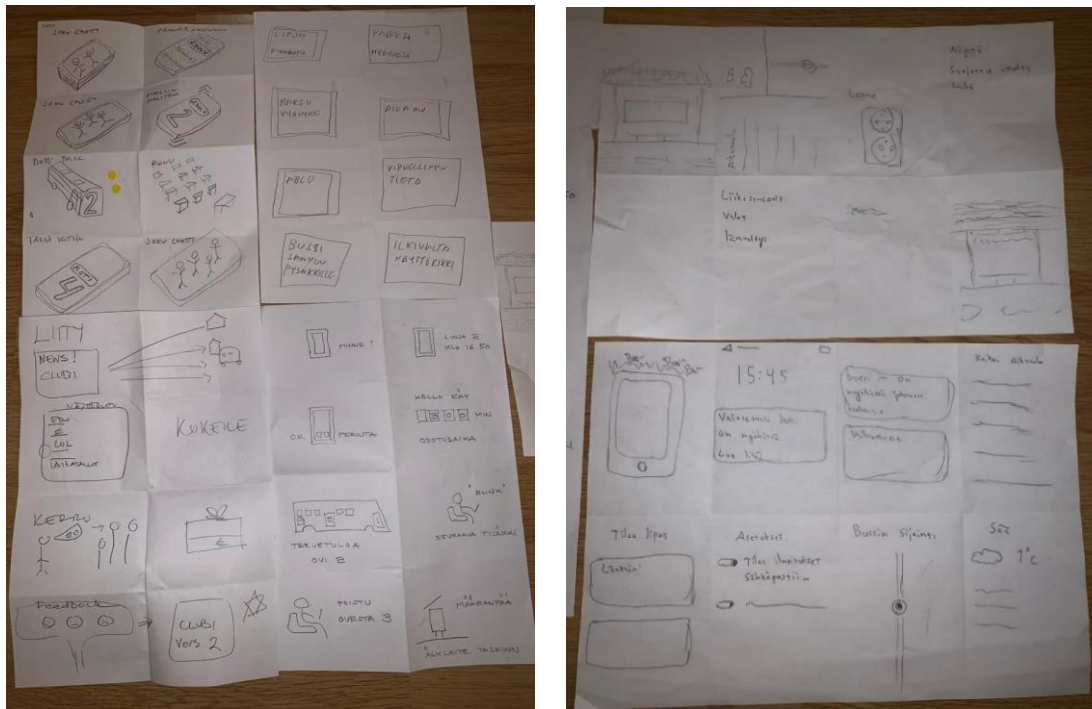


Kuva 12: How might we -työvaiheen läpikäymistä, ryhmä Mustekalat

7.3 Työpajan toinen päivä 17.12.2019

Työpajan toisena päivänä keskityttiin ideoiden keräämiseen, kun ensimmäinen päivä oli keskittynyt käyttäjäpersoonaan, asiakaspolkuun sekä asiakkaan ongelmien paikantamiseen. Toisena päivänä työskentely aloitettiin 6-3-5- menetelmällä (Kuva 13), jonka avulla ideoitiin ratkaisuja kysymyksiin, joita edellisessä työvaiheessa oli tullut ilmi. Työvaiheen aikana ryhmien jäsenet pääsivät käyttämään myös piirtäjän taitojaan ja opettelemaan erilaista, aikarajoitteista työtapaa. Tuotoksista ryhmäläiset valitsivat yksi tai kaksi ideaa, jotka pääsivät jatkokehitykseen. Paras idea valittiin äänestämällä.

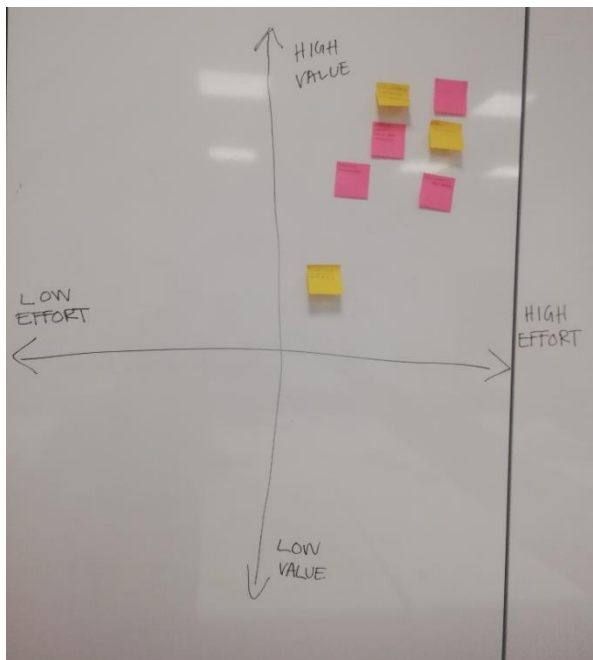
6-3-5- työvaiheen jälkeen ryhmäläiset siirtyivät Crazy 8- työvaiheen pariin, jossa jälleen jatkokokehitettiin edellisen työvaiheen ideoita. Crazy 8- vaiheessa jokainen ryhmän jäsen työskenteli yksin, piirtäen 8 eri ratkaisua ideoilleen. Tehtävää varten ryhmäläisille jaettiin paperit, jotka oli valmiiksi jaettu kahdeksaan ruutuun. Kuhunkin ruutuun jokainen osallistujista piirsi yhden ideoistaan. Aikaa tehtävän suorittamiseen oli minuutti. Fasilitaattori oli tehtävän aikana vastuussa ajanotosta. Halutessaan osallistujat saivat kuvata ideoitaan myös sarjakuvan muotoon paperin ruudukkoon (Kuva 14). Crazy 8- työvaiheessa kukin ryhmän jäsen työskenteli itsenäisesti, jonka jälkeen kaikista syntyneistä ideoista äänestettiin jälleen yksi idea, jonka työstöä haluttiin jatkaa eteenpäin.



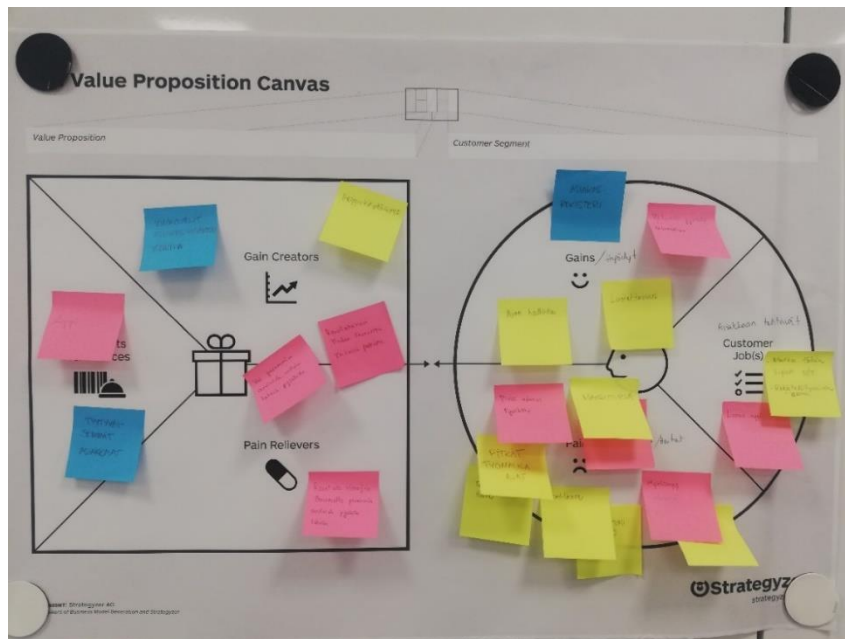
Kuva 14: The Crazy 8's

7.4 Työpajan kolmas päivä 18.12.2019

Työpajan kolmantena päivänä oli päätösten aika. Työt aloitettiin asettelemalla kehitetyt ideat Decision Matrix- taulukkoon, joka mittaa yksinkertaisella tavalla ideoiden arvoa käytännössä (Kuva 15).



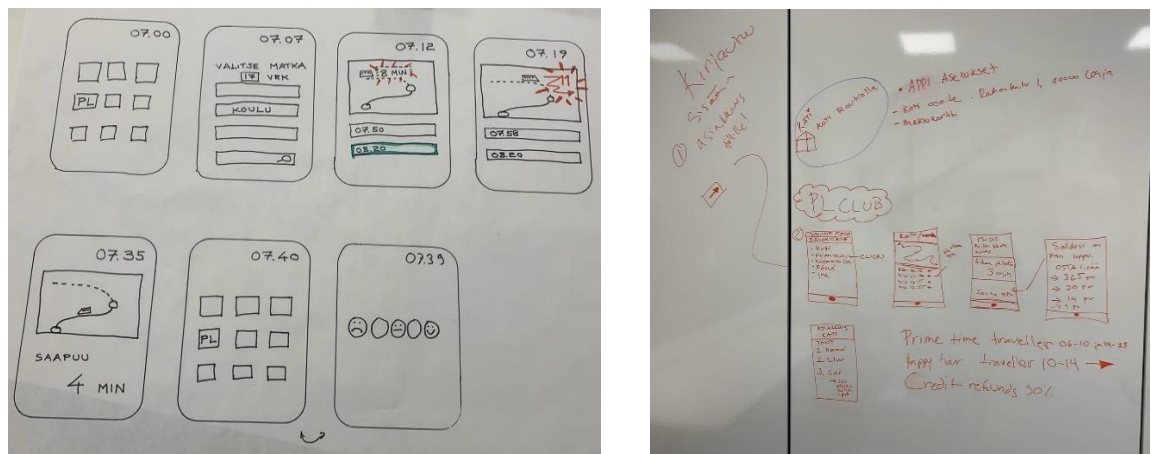
Kuva 15: Decision Matrix



Kuva 18: Value Proposition, ryhmä Lätkäbussi

7.5 Työpajan neljäs päivä 19.12.2020

Työpajan viimeisenä päivänä oli vuorossa pitching, eli ideoiden esittely Pohjolan Liikenteen edustajille. Ennen sitä ideat kuitenkin viimeisteltiin, eli piirrettiin tai kirjattiin esitettävään muotoon ryhmän haluamalla tavalla. Kuvassa 19 ryhmien valmiit prototyypit esittelyä varten. Paikalla Pohjolan Liikenteeltä oli kaksi henkilöä pitchauksia varten.



Kuva 19: Valmiit prototyypit

Ryhmillä oli kymmenen minuuttia aikaa esityksiinsä. Kysymyksiä joihin esityksessä tuli vastata olivat esimerkiksi: Mikä oli alkuperäinen ongelma, jota lähditte ratkaisemaan? Miten kehititte siihen ratkaisun? Miten tämä idea valikoitui ja miksi tämä on juuri se oikea idea, jota lähteä

kehittämään? Mikä ratkaisu lopulta on ja mitä arvoa se tuo käyttäjälle sekä palvelun tarjoajalle?



Kuva 20: Pitching

8 Kehitysehdotukset

Työpajan aikana esiin nousseet ongelmakohdat lippupalveluissa pyörivät suurilta osin sen ympärillä, etteivät asiakkaat saa tietoonsa, mikäli bussien liikennöinnissä on häiriöitä. Epätietoisuutta koettiin luovan erityisesti se, etteivät asiakkaat tiedä milloin seuraava bussi tulee, sillä pysäkillä oleviin paperiaikatauluihin ei usein pystynyt täysin luottamaan. Työpajassa pohdittiin mahdollisuutta tiedottaa asiakkaita, jos linjalla on myöhästymisiä tai jos bussi on estynyt saapumasta, esimerkiksi onnettomuuden takia. Tämän epätietoisuuden koettiin vaikeuttavan työmatka- ja koululaisliikennettä huomattavasti ja aiheuttavan epäluottamusta Pohjolan Liikenteen tarjoamia palveluita kohtaan. Yhtenä kehitysehdotuksena työpajassa syntyi reaaliaikainen, digitaalinen kartta, jolla bussit näkyisivät. Kartan voisi tarkistaa Pohjolan Liikenteen sivuilta odottaessaan bussia, tai jopa ennen kuin lähtee kotoa kävelemään bussipysäkille. Myös applikaatiovaihtoehtoa kartan toteuttamistavaksi pohdittiin.

Toinen ehdotetuista ratkaisuista oli Pohjolan Liikenteen kanta-asiakasklubi PL Club. Käyttäjät kokivat matkustamiskokemuksen helpottamisen ja nykyaikaistamisen olevan tarpeen. Käyttäjät kokivat, että bussiliikenteen häiriöiden tiedottamisessa Pohjolan Liikenne on ajasta jäljessä. Kanta-asiakkuuden tarkoituksena olisi rohkaista asiakkaita jatkamaan ostamista sekä käyttämään enemmän Pohjolan Liikenteen palveluita, sekä lisätä kommunikaatioita asiakkaiden ja Pohjolan Liikenteen välillä. Kanta-asiakkuudessa asiakkaat saisivat tyypillisesti myös

joko alennuksen nykyisestä ostosta tai pistemäärän, jota he voisivat käyttää tuleviin ostoksiin ja palveluihin. Kanta-asiakkuuden avulla Pohjolan Liikenne voisi myös seurata aktiivisten käyttäjien ostokäyttäytymistä ja hyödyntää tietoja esimerkiksi markkinointitarkoitukseen, mikäli käyttäjä antaisi siihen suostumuksensa. Kanta-asiakkuuden ensisijainen tavoite olisi kuitenkin helpottaa käyttäjän arkea ja synnyttää pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. PL Clubin kautta olisi mahdollista ostaa lippuja sekä seurata bussiliikennettä ja aikatauluja muutaman klikkauksen taktiikalla.

Mustekalat- ryhmä teki lisäksi mielenkiintoisen havainnon käyttäjäpersoonalleen työpajan aikana. Ryhmän käyttäjäpersoonalla oli käytössään Lohjalainen- aluelippu. Työvaiheiden ja tehdyn asiakaspolun kautta selvisi, että alle 18- vuotiaan koululaisen ei kannata ostaa Lohjalainen- aluelippua, sillä se ei olisi hänelle taloudellisesti kannattavaa ellei hän matkustaisi vähintään 30 matkaa kuukaudessa. Käyttäjäpersoonana ei myöskään voisi matkustaa iltaisin kello 17:20 jälkeen takaisin harrastuksistaan Lohjan keskustan läheltä kotiinsa Routiolle, sillä Pohjolan Liikenteen busseja ei tuolloin enää kulje. Käyttäjä joutuisi ostamaan kilpailijan lipun päästääkseen kotiinsa ilta-aikaan sekä arkisin että viikonloppuisin. Tämän todettiin voivan olla este aluelipun hankkimiselle alle 18-vuotiaiden keskuudessa.

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjolan Liikenteen aluelipputuotteita asiakaslähtöisesti yhdessä palveluiden käyttäjien sekä potentiaalisten käyttäjien kanssa, hyödyntäen palvelumuotoilun prosesseja. Palvelumuotoilun prosessein toteutetun työpajan tarkoituksena oli keskittyä lisäämään käyttäjäkeskeisyyttä ja toimivia ratkaisuja, jotta asiakkaat kokisivat lipputuotteiden palvelevan heidän tarpeitaan mahdollisimman perusteellisesti. Opinnäytetyön teoreettiset puitteet sisälsivät kolme pääteoriaa: asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu ja fasilitointi. Lisäksi käsitteet kuten yhteiskehittäminen, muotoiluajattelu ja työpajatyöskentely olivat välttämättömiä palvelumuotoilun lähestymistavan ymmärtämiseksi. Näiden teorioiden pohjalta opinnäytetyö kirjoitettiin ja opinnäytetyön toiminnallinen osuus suunniteltiin.

Opinnäytetyötä voidaan pitää sen tekijöiden mielestä onnistuneena, sillä työn avulla kehitettiin ratkaisuja, jotka ovat päässeet jatkokehitykseen Pohjolan Liikenteen toimesta. Parempiin lopputuloksiin olisi kuitenkin päästy, jos työpajaan olisi saatu enemmän osallistujia. Näin ryhmät olisivat olleet heterogeenisempiä ja keskustelua sekä ideoita olisi syntynyt enemmän. Ryhmäkokojen jäätyä pieniksi oli jokaisen osallistujan panos korostetun tärkeä.

Pohjolan Liikenteen toiveesta työpaja toteutettiin vuoden 2019 puolella, hyvin pian yhteistyön aloittamisen jälkeen. Parempi ajankohta työpajalle olisi opinnäytetyön kirjoittajien mie-

lestä ollut vuoden 2020 alku, sillä työpajan toteutus sijoittui joulua edeltävälle viikolle. Osallistujien hankkimiselle olisi myös jäänyt enemmän aikaa, jos työpaja olisi ollut tammikuussa 2020. Työpajan ajankohtaa voidaan pitää yhtenä syynä siihen, ettei työpajaan saatu enempää osallistujia. Toimeksiantajan toiveesta pysyttiin kuitenkin alkuperäisessä aikataulussa.

Työpajan ensimmäisenä päivänä kävi ilmi, että toisen ryhmän eräällä jäsenellä oli työskentelyyn vaikuttavia hahmottamisvaikeuksia. Tämä oli ennalta-arvaamaton asia ja uusi tilanne fasilitaattoreille, millaista he eivät aiemmin olleet kohdanneet fasilitoidessaan palvelumuotoilun työpajoja. Tämä vaikeutti työtä jonkin verran ja vaati ryhmän fasilitaattorilta suurempaa osallistumista työskentelyyn kuin useimmiten olisi suositeltavaa. Mikäli ryhmä olisi ollut suurempi, ei oppimis- tai hahmotusvaikeudet olisi vaikuttaneet ryhmän työskentelyyn juurikaan vaan muiden ryhmäläisten työpanos olisi noussut suurempaan rooliin. Työpajan työvaiheita ei kuitenkaan tarvinnut muuttaa, vaan ryhmän fasilitaattori osallistui ryhmän työskentelyyn silloin kun oli tarpeen, jotta työskentelyssä päästiin eteenpäin suunnitellusti.

10 Ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyön tekijöiden ammatillisen kehittymisen kannalta opinnäytetyö ja sen toteuttamista oli hyvin opettavainen. Haasteet, joita työn eri vaiheissa tuli vastaan, olivat uudenlaisia ja niihin ei ollut osattu varautua teoriavaihetta kirjoittaessa. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten jokainen ryhmä, työpaja ja tilanne on erilainen, eikä kaikkeen voi varautua ennalta. Kokemus kasvatti opinnäytetyön kirjoittajia fasilitaattoreina huomattavasti, sillä työpajatyöskentelyssä ilmenneet ongelmat tuli ratkaista nopeasti ja tehokkaasti, mutta silti hienotunteisesti ryhmän jäseniä kohtaan.

Työpajan järjestäminen ja kokonaisuuden hallinta toteutui opinnäytetyön tekijöiden mielestä erittäin hyvin. Yhteistyö opinnäytetyön tekijöiden välillä sekä myös toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti ja kaikki osapuolet sitoutuivat omiin tehtäviinsä sovitusti. Opinnäytetyön toteutus sujui hyvin aikataulussa alkukiireestä huolimatta. Merkittävää toiminnallisen opinnäytetyön tekemisessä oli muistaa dokumentoida työn etenemistä jatkuvasti ja kaikissa eri vaiheissa.

Ammatillisen taidon ja teorian yhdistäminen näkyi työpajan aikana. Opinnäytetyön tekijöiden palvelumuotoilun käytännön taidot tulivat esille työpajan toteuttamisessa ja teoriaymmärrys tuli esille valmisteluissa ja työvaiheiden suunnittelussa. Palvelumuotoilun työpajan jälkeen yhteistyötä Pohjolan Liikenteen ja opinnäytetyön toisen tekijän välillä on jatkettu uuden projektin muodossa. Tavoitteena on kehittää työpajan aikana saaduista tuotoksista yksi yhtenäinen lipputuote, joka palvelisi ensin testiversiona yhtä kohderyhmää.

Lähteet

- Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaitasi faneja. Kauppakamari.
- Bens, I. 2018. Facilitating with ease! 4th edition. John Wiley & Sons Inc.
- Dunne, D. 2018. Design Thinking at work - How innovative organizations are embracing design. Rotman-UTP Publishing
- Galabretta, G. & Gemser, G. & Karpen, I. 2016. Strategic Design - Eight essential practices every strategic designer must master. Bis Publishers.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent Oy.
- Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media Oy.
- Keränen, K. 2015. An Exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. Hansa Print Oy.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa - Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum Media Oy.
- Knapp, J. & Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016 Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. Simon Schuster.
- Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy.
- Lemmens, R. & Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. From Selling To Co-Creating - New Trends, Practises and Tools to Upgrade Your Sales Force. BIS Publishers.
- Löytänä J., & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa? - Näkemyksiä Living Lab- toimintaan. 2., uusittu painos. Hansaprint Oy.

- Pressman, A. 2019. Design Thinking: A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. Routledge.
- Reason, B. & Lovlie, L. & Brand flu, M. 2016. A Practical guide to optimizing the customer experience - Service Design for Business. John Wiley & Sons Inc
- Stickdorn, M. & Hormess, M. & Lawrence, A. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media Inc.
- Stickdorn, M. & Hormess, M. & Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Methods: A Companion to This Is Service Design Doing. O'Reilly Media Inc.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. John Wiley & Sons Inc.
- Tomitsch, M. & Wrigley, C. & Borthwick, M. & Ahmadpour, N. & Frawley, J. & Kocaballi, A. & Núñez-Pacheco, C. & Straker, K. & Loke, L. 2018. Design. Think. Make. Break. Repeat. A Handbook of Methods. BIS Publishers.
- Watkinson, M. 2013. The Ten Principles Behind Great Customer Experience. Pearson Education Limited.
- Sähköiset
- Design Sprints. Crazy 8s. 2020. Viitattu 14.3.2020. <https://designsprintkit.with-google.com/methodology/phase3-sketch/crazy-8s>
- Design Thinking workshop with Justin Ferrell of Stanford Design School at The Irish Times. 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=Z4gAugRGpeY>
- Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki: Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille. Partus Oy. Verkkolähde. Julkaistu joulukuussa 2008. Viitattu 13.3.2020. <https://tiimivalmentaja.files.wordpress.com/2018/09/ideointimenetelmic3a4.pdf>
- Hyken, S. 2018. Customer Experience Is The New Brand. Forbes. Viitattu 8.3.2020. Artikkel. Julkaistu 15.7.2018. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/07/15/customer-experience-is-the-new-brand/#5e8a4c107f52>
- Keränen, K. 2019. Yhteiskehittämisen ABC. Tietoasiantuntija 2-3, 8-9.
- Mesing, S. 2014. Service Design: Internal Processes for Great Customer Experiences. User Experience Magazine, 14. Verkkolähde. Luettu 26.7.2019. <http://uxpamagazine.org/service-design-for-great-customer-experiences/>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova Oy.

Mindtools. 2020. Planning a workshop. Organizing and running a succesful event. Verkkolähde. Viitattu 16.3.2020. <https://www.mindtools.com/pages/article/PlanningAWorkshop.htm>

Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen. 2016.
<http://docplayer.fi/1366916-Palvelumuotoilu-jaasiakkaiden-osallistaminen-palvelukehitykseen.html>

Pohjolan Liikenne. 2017. Laatulupaus. Viitattu 12.1.2020. https://assets.ctfassets.net/zhgp3kv14jq9/18xOFlyBu-Meqkmk66EW6mc/149357cdf72eff0833e36943b0049da6/Laatulupaus_PL_20171027.pdf

Pohjolan Liikenne. 2019. Tietoa meistä. Viitattu 12.1.2020. <https://www.pohjolanliikenne.fi/fi/tietoa-yrityksesta>

Pohjolan Liikenne. 2019. Yleisesittely, PowerPoint- esitys. Viitattu 15.1.2020.

Rintamäki, T. & Tienhaara, P. 2014. Palveluajattelun murros - näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere University Press.

Van Der Pijl, P. 2016. How to really understand your customer with the Value Proposition Canvas. Blogiteksti. Julkaistu 12.10.2016. Viitattu 17.3.2020. <https://designabetterbusiness.com/2017/10/12/how-to-really-understand-your-customer-with-the-value-proposition-canvas/>

Women Technology Entrepreneurs. 2020. 6-3-5- menetelmä. Viitattu 10.3.2020.
http://www.wteche.eu/fi/modules/creativity_and_ideas_generation/6-3-5_brain_writing/

Julkaisemattomat

Keränen K. 2019. Palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelu 2019. Vision Factory Oy. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Pohjolan Liikenteen avainlukuja.....	10
Kuva 2: Asiakaspolku	20
Kuva 3: The Squiggle	22
Kuva 4: How might we help Alan eat less chocolate?	23
Kuva 5: Value Proposition Canvas, Alex Osterwalder.....	26
Kuva 6: Aluelippujen toiminta-alueet kartalla	29
Kuva 7: Työpajan tarjoiluja	30
Kuva 8: Käyttäjäpersoonat	31
Kuva 9: Asiakaspolku 1.	32
Kuva 10: Asiakaspolku 2.	32
Kuva 11: Mitä jos -kysymys	33
Kuva 12: How might we -työvaiheen läpikäymistä, ryhmä Mustekalat.....	34
Kuva 13: 6-3-5 menetelmä	35
Kuva 14: The Crazy 8's.....	36
Kuva 15: Decision Matrix.....	36
Kuva 16: Story Boardin tekoa	37
Kuva 17: Value Proposition PL Club, ryhmä Mustekalat	37
Kuva 18: Value Proposition, ryhmä Lätkäbussi	38
Kuva 19: Valmiit prototyypit	38
Kuva 20: Pitching	39

Liitteet

Liite 1: ”The Present” by Justin Ferrell, Stanford Design Institute. Esimerkki

jäänmurtajatehtävästä 47

Liite 2: Kutsu Pohjolan Liikenteen palvelumuotoilutyöpajaan 48

Liite 3: Ilmoittautumislomake 49

Liite 4: Aikataulu ilmoittautuneille 50

Liite 1: "The Present" by Justin Ferrell, Stanford Design Institute. Esimerkki jäänmurtajatehtävästä

Tehtävällä esitellään ryhmälle palvelumuotoilun ajattelutavan ensimmäiset käsitteet, jotka johtavat muotoiluajattelun menetelmiin. Luovien mahdollisuuksien löytäminen, yhteistyö tai yhteiskehittäminen, jotka ovat empaattisia käyttäjäkysymyksiin keskittymisessä. Siksi tämä yksinkertainen harjoitus ylittää pelkän jäänmurtamisen tavoitteen.

Osallistujille annetaan yksilötehtäväksi piirtää lahja kymmenessä sekunnissa. Fasilitaattori ei saa antaa muita ohjeita. Tämän jälkeen fasilitaattori kysyy ryhmältä, kuinka moni on piirtänyt perinteisen näköisen lahjapaketin. Mitä todennäköisimmin 90% ryhmästä nostaa käden pystyyn. Kaikilla ihmisillä on visuaalinen käsitys siitä miltä sana *lahja* näyttää ja kaikki ymmärtää mitä kuva kuvastaa.

Fasilitaattori kysyy, miksi piirrämme aina laatikon, jonka ympärille tulee nauha emmekä suoraan lahjapaketin sisältöä. Yhdistämme usein luovuuden taiteellisen lahjakkuuden kanssa, mutta näin ei ole. "Luovuudella ei ole mitään tekemistä taiteellisen lahjakkuuden tai valaistuksen kanssa. Luovuus on prosessi, kuten resepti, jota jokainen voi seurata." Justin Ferrell

Fasilitaattori kertoo, että äskeinen tehtävä on se korkein taso taiteellisuudesta mitä palvelumuotoilussa tullaan vaatimaan. Kenenkään ei odoteta olevan taiteellisesti lahjakkaita tuodakseen esille yksinkertaisia asioita piirtämällä. Tarkoituksena on pystyä kommunikoimaan kuvan avulla. Kaikki ovat riittävän hyviä piirtämään pystyäkseen kommunikoimaan tällä tavoin. Piirtäminen on kieli, jossa kaikilla on yhteinen sanasto.

Tämä ensimmäinen harjoitus vakuuttaa ryhmän osallistujat siitä, että he kykenevät kommunikoimaan piirustuksella ja että he eivät tarvitse taiteellista lahjakkuutta ollakseen luovia. Fasilitaattori pyytää ryhmää jälleen piirtämään lahjan kymmenessä sekunnissa. Fasilitaattori kysyy osallistujilta ketkä kaikki ovat piirtäneet toisellakin kerralla laatikon, jonka ympärillä on nauha. Tämän jälkeen aktivoidaan osallistujia ja fasilitaattori pyytää kaikki tuomaan piirustukset taululle kaikkien nähtäviksi.

Piirustusten moninaisuus on tässä vaiheessa laaja ja fasilitaattori selventää kuinka ryhmät ovat juuri siirtyneet suunnittelusta käyttäjäkokemukseen. Fasilitaattori huomauttaa, että jokainen on rajoittanut itseään piirtäessään lahjan ensimmäisessä kuvassa ja toisella kerralla, kun luovuus avautui, piirustus on paljon rikkaampi ja sillä on arvoa. Jokainen on pystynyt ilmaisemaan itseään piirtämällä jotain ja osoittamalla luovuutta. Osallistujat muodostavat pienryhmiä pareittain ja heitä pyydetään antamaan piirretty täydellinen lahja parilleen. Tehtävänä on kertoa parille mitä täydellinen lahja heille itselleen tarkoittaa. Tämän jälkeen fasilitaattori esittää kysymyksen, onko tämä täydellinen lahja myös toiselle parille. Yleensä enemmistö sanoo ei, ja tämä antaa fasilitaattorille mahdollisuuden kertoa että työpajan tarkoituksena on saada osallistujat ajattelemaan täydellistä kokemusta asiakkaiden näkökulmasta mieluummin kuin omaltaan.



"The Present" by Justin Ferrell, Stanford Design Institute. Esimerkki jäänmurtajatehtävästä.

Liite 2: Kutsu Pohjolan Liikenteen palvelumuotoilutyöpajaan

Kutsu Pohjolan Liikenteen palvelumuotoilutyöpajaan

Tule mukaan rakentamaan yhdessä joukkoliikenteen tulevaisuutta! Pohjolan Liikenne kutsuu asukkaita ikään ja sukupuoleen katsomatta Länsi-Uudenmaan alueelta (Lohja, Nummela...) osallistumaan joukkoliikenteen palveluiden kehittämiseen ja ongelmien ratkomiseen palvelumuotoilun prosessien avulla.

Tilaisuus järjestetään Kauppakeskus Lohen työpajassa Lohjalla osoitteessa Suurlohjankatu 11, ma 16.12. - to 19.12. klo 16:30 - 20:30 välisenä aikana. Pohjolan Liikenne tarjoaa osallistujille purtavaa sekä paketin ilmaisia matkalippuja. Parhaan idean keksineen ryhmän jäsenet saavat lisäksi kuukaudeksi käyttöönsä Pohjolan Liikenteen Lohjalainen -aluelipun.

Paikkoja työpajaan on rajallinen määrä ja ne täytetään ilmoittautumisjärjestyksessä. Saat tarkemman ohjelman työpajan lähestyessä. Ilmoittautumisten viimeinen päivämäärä pe 29.11. klo 23:59.

Mitä on palvelumuotoilu?

Työpajassa työskennellään yhdessä muiden osallistujien kanssa pienryhmissä ja toteutetaan tehtäviä palvelumuotoilun prosessien avulla. Palvelumuotoilussa korostuvat käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellisuus. Palvelumuotoilun tarkoitus on luoda asiakkaan kannalta helppokäyttöisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. Palvelumuotoilu lähtee ajatuksesta, että palveluita suunniteltaessa on hyvä pohtia, mitä asiakkaat niistä hakevat ja mitä merkitystä ja arvoa ne tuovat asiakkaille. Pohjolan Liikenne haluaa palveluiden olevan toimivia ja haluaa niiden tarjoavan vastauksia käyttäjien tarpeisiin. Tämän vuoksi Pohjolan Liikenne haluaa kutsua Länsi-Uudenmaan asukkaita ja asiakkaitaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen toimiviksi arjen mahdollistajiksi. Työpaja toteutetaan yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulu Lohjan kampuksen ja Kauppakeskus Lohen kanssa. Projektin vetämisestä vastaavat Paulina Wilen ja Essi Paltamaa.

Kiinnostuitko?

Ota osaa työpajaan täyttämällä ilmoittautumislomake täällä:

<https://elomake.laurea.fi/lomakkeet/17600/lomake.html>

Ilmoittautuessa sitoudut osallistumaan kaikkiin 16.12.-19.12 klo 16:30-20:30 järjestettäviin työpajaohjauksiin.

Lisätietoa työpajasta voit kysyä Pekka Ruuskalta pekka.ruuska@pohjolanliikenne.fi

Rakennetaan yhdessä toimivaa joukkoliikennepalvelua kaikille!

Liite 3: Ilmoittautumislomake

Ilmoittautuminen Pohjolan Liikenteen Design Sprintiin 16.-19.12. klo16.30-20.30.

Ilmoittaudun Pohjolan Liikenteen ja Laurean järjestämään Design Sprintiin, jossa yhteiskehitetään Pohjolan Liikenteen palveluja entistä paremmiksi.

Yhteystiedot

Sukunimi	<input type="text"/>
Etunimi	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Puhelinnumero	<input type="text"/>
Asuinpaikka	<input type="text"/>
Yritys/Työpaikka	<input type="text"/>
Työpaikan sijainti, paikkakunta	<input type="text"/>
Ruokavaliorajitukset ja allergiat	<input type="text"/>

Kuinka paljon käytät Pohjolan Liikenteen palveluja?

- ☐ 1-3 kertaa viikossa
☐ 3-5 kertaa viikossa
☐ yli 5 kertaa viikossa
☐ vähemmän kuin 4 kertaa kuukaudessa
☐ En tällä hetkellä käytä Pohjolan Liikenteen palveluja

Kerro vielä vapaamuotoisesti, mikä on sinun osaamisalasi ja miksi olet kiinnostunut osallistumaan tapahtumaan.

Tilaisuus on maksuton. Huom! Ilmoittautuminen on sitova. Osallisuusmäärä rajoitettu max.35 henk. Mukaan pääseville ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Tietojen lähetyks

Tallenna

Kiitos ilmoittautumisestasi! Vahvistuksen ilmoittautumisestasi saat sähköpostitse. Muistathan, että ilmoittautuminen on sitova.

Liite 4: Aikataulu ilmoittautuneille

Tervetuloa Pohjolan Liikenteen ja Laurean palvelumuotoilun sprinttiin!

Kiitos ilmoittautumisestanne ja kiinnostuksestanne palvelumuotoilusprinttiämme kohtaan. Toivotamme sinut tervetulleeksi 16.-19.12.2019 klo 16:30-20:30 Ammattikorkeakoulu Laurean tiloihin Lohjalle Kauppakeskus Loheen toiseen kerrokseen osoitteeseen Suurlohjankatu 9-13, 08100 Lohja. Tilaisuudessa pääset vaikuttamaan, ideoimaan sekä luomaan mahdollisia tulevaisuuden palveluja Pohjolan Liikenteelle palvelumuotoilun keinoin. Tapahtuman paras idea palkitaan Pohjolan Liikenteen lippupalkinnoin.

Muistutamme kaikkia ilmoittautuneita, että ilmoittautuminen on sitova koko tapahtuman ajalle, kaikkiin sprintti-iltoihin. Sprintin ja ryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki henkilöt ovat mukana tapahtuman alusta loppuun.

Tule mukaan vaikuttamaan ja tekemään joukkoliikenteen tulevaisuutta! Pohjolan Liikenne tarjoaa jokaiselle osallistujalle purtavaa sekä lippupaketin (8kpl vapaalippuja/osallistuja).

Pohjolan Liikenne Service Design Sprint/Palvelumuotoilun Sprintti Aikataulu

Maanantai 16.12.

16.30 Kahvitarjoilu

16.40 Tilaisuuden avaus;

Pekka Ruuska, Oy Pohjolan Liikenne Ab

Paulina Wilen & Essi Paltamaa, Laurea- Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat ja palvelumuotoilusprintin toteuttajat

17.00 Tiimityöskentely alkaa

18.30 TAUKO. Kahvia, teetä & pientä purtavaa

19.00 Tiimityöskentely jatkuu

20.30 Päivän päätös

Tiistai 17.12.

16.30 Kahvitarjoilu

16.30 Tiimityöskentely jatkuu

18.30 Tauko. Kahvia, teetä & pientä purtavaa



LAUREA AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Yhdessä enemmän / Together we are stronger



19.00 Tiimityöskentely jatkuu

20.30 Päivän päätös

Keskiviikko 18.12.

16.30 Kahvitarjoilu

16.30 Tiimityöskentely jatkuu

18.30 Tauko. Kahvia, teetä & pientä purtavaa

19.00 Tiimityöskentely jatkuu

20.30 Päivän päätös

Torstai 19.12.

16.30 Kahvitarjoilu

16.30 Tiimityöskentely jatkuu

18.00 Tauko. Kahvia, teetä & pientä purtavaa

18.30 Loppuvalmistelu & Esitykset

20.30 Päivän päätös

Ilmoittautumisen peruutus tai muu yhteydenotto paulina.wilen@student.laurea.fi



LAUREA AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Yhdessä enemmän / Together we are stronger

Pohjolan Liikenne

